من أكثر الكتب مبيعاً فى العالم



ديل كارنيجى

# كيف تكون قائداً ناجحاً ومبدعاً

كيف تتعلم التفكير الناقد؟

كيف تخطط لبرامج عمل ناجحة؟

عشرة أسرار لتحصل على وظيفة مناسبة



إعداد
ياسر حماية

كنوز
للنشر والتوزيع

# كيف تكون قائدًا ناجحًا مبدعًا؟

ديل كارنيجي

**كيف تكون**
**قائدًا ناجحًا مبدعًا؟**

---

المؤلف

**ديل كارنيجى**

---

إعداد

**ياسر حماية**

---

الإشراف العام

**ياسر رمضان**

---

الناشـــــر

كنوز

للنشر والتوزيع

37 ش قصر النيل ـ القاهرة تليفون: 012 7717795

kenouz55@yahoo.com

---

التنفيذ الفنى وتصميم الغلاف

رواق
rawaq
3036809

---

الطبعة الثالثة 2008

---

رقم الإيداع: 2008/17517

الترقيم الدولى: 977-5307-39-8

---



---

ديل كارنيجي

# كيف تكون قائداً ناجحاً مبدعاً؟

إعـــداد

ياســـر حمايـــة



كنوز

للنشـــر والتـــوزيع

# مقدمة

من النادر جدا أن تجد شخصا راضيا عن مهنته، وكثيرون لم يختاروا مهنهم بل هى التى اختارتهم ربما كان السبب قلة الفرص المعروضة أو لأنه كان طريقا رسمه الأهل وسار فيه الأبناء مجبرين. والحديث عن اختيار الانسان لمهنته له أهميته هذه الأيام، بعضهم قد يخدعه المجموع العالى ويختار كلية لاتناسبه على الاطلاق، ويعيش عمره يعمل فى مهنة يكون فيها عاديا بلا تميز لأنها لا تناسبه فى الأساس.

علم النفس المهنى الاجتماعى ـ وهو فرع من العلوم الإنسانية العريقة التى لا نعطيها حقها ـ يحدد بعض القواعد التى لو اتبعناها يتحقق لنا الرضا المهنى.

القاعدة الأساسية هى أن الأجر ليس هو العنصر الأساسى فى اختيار المهنة، والاحصائيات تؤكد أن رضا الأشخاص عن مهنتهم لا يرجع للأجر ولكن لطبيعة العمل.

وقبل أن تختار الكلية التى تتقدم إليها أو تفكر فى احتراف مهنة معينة، ينصحك ديل كارنيجى بعدة اجراءات اولها: الوعى بالذات بمعنى أن يفهم الإنسان ذاته ويعى حجم ومستوى قدراته وجوانب التفوق عنده ويحدد لماذا يحتاج العمل، هل للأجر أم لتحقيق الذات، أم لإظهار الجوانب الابداعية فى الذات، وعلى الشخص أن يحدد هواياته ويرتبها حسب الأولوية والأنشطة التى يحب ممارستها ونوع الكتب والمجالات التى يفضل القراءة فيها.

والخطوة الثانية هى: استكشاف دنيا العمل فلو كان متقدما لكلية معينة عليه أن يدرك نوع التخصصات والمجالات التى تتيحها له هذه الكلية، وفرص العمل المتوافرة وهل

تناسبه أم لا.. وأن يكون الشخص على دراية باحتياجات سوق العمل ونوع التحديات التى قد تواجهه والمهارات التى تتطلبها المهنة وهل هى مهارات لغوية أم يدوية ام غير ذلك وهل هى متوفرة لديه أصلا.

بعد ان يقوم الشخص بهاتين الخطوتين عليه أن يحاول الإجابة عن سؤال: ماذا يريد صاحب العمل ويجهز نفسه لذلك؟

ويوضح ديل كارنيجى، أن هناك عدة أنماط للشخصيات المهنية يمكن على أساسها تحديد نوع المهنة التى تناسب الإنسان وهى:

الشخصية الفنية: وتهتم بالجوانب الفنية والتعبير عن الذات والتركيز على المشاعر والأعمال الفنية وينصح صاحبها بكليات الفنون الجميلة والتربية الموسيقية وأكاديمية الفنون وغيرها من الكليات الفنية.

الشخصة الواقعية: ويميل صاحبها للتعامل مع الأمور المادية العلمية. ويفضل القيام بالأعمال اليدوية التى لا تتطلب الكثير من التفكير المعقد، ويجنح أصحابها إلى الاعمال الخشنة والعمل الفردى والتعامل مع الواقع بأقل قدر من المشاعر. وتناسبهم كليات الزراعة وبعض أقسام كليات الهندسة والتجارة وعلوم الحاسب الآلى. ولأنهم يفضلون التعامل مع الآلات والبيانات فتجد منهم حرفيين ومهندسين ومحاسبين على درجة عالية من الكفاءة.

الشخصية العقلية: وهى تفضل العمل الذهنى والعمليات الحسابية المعقدة. وتناسبهم ايضا كليات الحاسب الآلى والتجارة والهندسة.

الشخصية الاجتماعية: وهى تبحث عن فرص للتواصل الاجتماعى وتكوين العلاقات، وتميل للمهن التى تتطلب قدرا من المهارات اللفظية والاجتماعية. ويبرعون فى مجالات الاعلام والتدريس والعلاقات العامة والخدمات النفسية والاجتماعية وتناسبهم كليات التربية والاعلام والآداب وغيرها من الكليات ذات نفس التوجهات.

الشخصية المغامرة: وهى تتميز بقدرة عالية على المغامرة والقدرة اللفظية وحب السيطرة والادارة وهؤلاء رجال أعمال ناجحون.

الشخصة التقليدية: وأصحابها أكثر سيطرة على أنفسهم وقدرتهم على ضبط انفعالاتهم عالية جدا ويميل أصحابها للأعمال الروتينية والعمل مع أهل السلطة ويفضلون الأنشطة التقليدية مثل أعمال السكرتارية والمحاسبة والأعمال المكتبية وهؤلاء هم الموظفون.

الإنسان قد تجتمع لديه اكثر من شخصية وقد يناسبه أكثر من عمل لكن عليه أن يعرف نفسه قبل كل شىء.

**ياسر حماية**

■ ■ ■




كيف تتعرف على من حولك من خلال مظهرهم وطعامهم وبيئتهم وفصائل دمهم؟..
إذا كنتَ ترغب فى التعرف على سلوكيات وطباع من حولك وتحاول توقع تصرفاتهم وفهم شخصياتهم بالطريقة الصحيحة، وتهتم بتحليل الشخصيات المختلفة وإتقان فن الاستماع للأفكار المخفية فى الكلام وكشف الكذب، وفى نفس الوقت تطمح إلى معرفة نظرة الناس لك وأفكارهم عنك، فما عليك إلا أن تتابع هذه الكتاب الذى سيساعدك فى شحذ ملكة الفراسة لديك، وأن تصبح على وعى أشمل وأدق بمتاهة الرسائل السلوكية والتلميحات التى يصدرها الآخرون حولك، وخصوصا تلك المشفرة بسلسلة لا متناهية من الإشارات والكلمات والحركات والتصرفات وأساليب الحياة والتعامل والمظهر الخارجى بكل تجلياته أيضا. وقبل الدخول فى أنواع تحليل الشخصيات الإنسانية، لابد أولا من التعرف على معنى الشخصية.

لقد اختلف علماء النفس كثيراً فى تعريف الشخصية، حتى وصل عدد تعاريف الشخصية إلى أربعين تعريفاً. ويحددها بعض الباحثين على أنها مجموعة الصفات الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية التى تظهر فى العلاقات الاجتماعية لفرد بعينه وتميزه عن غيره.

ويرجع اهتمام العلماء والباحثين بالشخصية الإنسانية إلى الواقع العالمى المنكوس، حيث بات الإنسان يعيش غريباً معزولاً عن أعماق ذاته، ويحيا مقهوراً من أجل الوسط المادى الذى يعيش فيه، ولأن خلاص الإنسانية الأكبر لا يكون إلا بالنمو الروحى والعقلى

للإنسان، وتحسين ذاته وإدارتها على نحو أفضل، وليس فى تنمية الموارد المحدودة المهددة بالهلاك.

وأكد الخبراء أن تنمية الشخصية لا تحتاج إلى مال أو إمكانات أو فكر معقد، وإنما الحاجة تكمن فى الإرادة الصلبة والعزيمة القوية، وقد علمتنا تجارب الأمم السابقة أن أفضل طريقة لمواجهة الخارج وضغوطه الصعبة تكمن فى تدعيم الداخل وإصلاح الذات واكتساب عادات جديدة ثم يأتى بعد ذلك النصر والتمكين.

## مبادئ تنمية الشخصية

تتم تنمية الشخصية على الصعيد الفردى، وتشمل أولا التمحور حول مبدأ، فإذا أراد الإنسان أن يعيش وفق مبادئه، وأراد إلى جانب ذلك أن يحقق مصالحه إلى الحد الأقصى، فإنه بذلك يحاول الجمع بين نقيضين، فيضطر فى كثير من الأحيان إلى التضحية بأحدهما حتى يستقيم له أمر الآخر، وقد أثبتت المبادئ عبر التاريخ أنها قادرة على الانتصار تارة تلو الأخرى، وأن الذى يخسر مبادئه يخسر ذاته، ومن خسر ذاته لا يصح أن يقال انه كسب بعد ذلك أى شىء.

وثانيا المحافظة على الصورة الكلية، فالمنهج فى بناء الشخصية يقوم على أساس الشمول والتكامل فى كل الأبعاد، وليس غريباً أن نرى من ينجذب بشكل عجيب نحو محور من المحاور ويترك باقيها دون أدنى اهتمام، وحتى لا تفقد الصورة الكلية فى الشخصية ينبغى النظر دائماً خارج الذات من أجل المقارنة مع السياق الاجتماعى العام، والنظر الدائم فى مدى خدمة بناء النفس فى تحقيق الأهداف الكلية.

ونرى ضرورة الالتزام بالعهود الصغيرة، فقطرات الماء حين تتراكم تشكل فى النهاية بحراً، كما تشكل ذرات الرمل جبلاً، كذلك الأعمال الطيبة فإنها حين تتراكم تجعل الإنسان رجلا عظيماً، وقد أثبتت التجربة أن أفضل السبل لصقل شخصية المرء هو التزامه بعادات وسلوكيات محددة صغيرة، كأن يقطع على نفسه أن يمشى نصف ساعة مهما كانت الظروف والأجواء، بحيث يكون الالتزام ضمن الطاقة وصارماً.

ومن أهم مبادئ تنمية الشخصية عمل ما هو ممكن الآن، وذلك بالافتراض أن الإنسان لم يصل إلى القاع بعد، وأن الأسوأ ربما يكون فى الطريق، وهو ما يجعله ينتهز الفرص ولا ينشغل بالأبواب التى أغلقت، ولابد أيضا من الاعتقاد أن التحسن قد يطرأ يوما ما لكن لا ندرى متى سيكون، ولكن ذلك لا يعنى الانتظار حتى تتحسن الظروف.

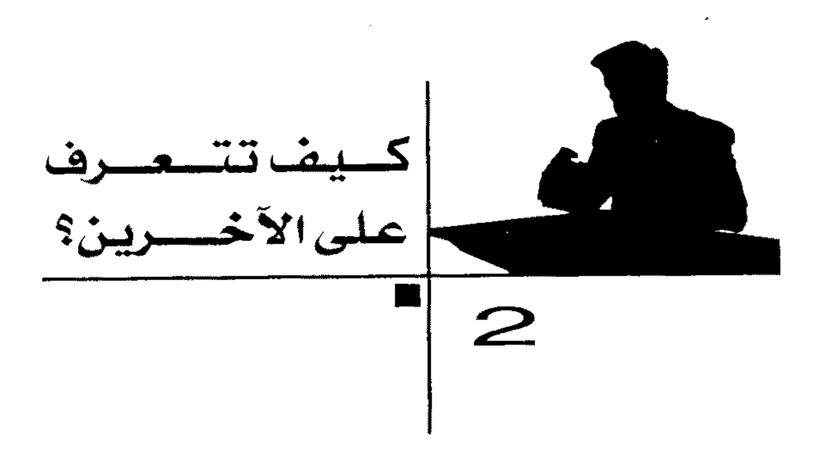
وشدد خبراء النفس على مجموعة من الوصايا الصغرى تحدد طريقة مسار الإنسان فى حركته اليومية، وهى بمثابة مبادئ ثابتة، وتشمل استحضار النية الصالحة فى عمل مباح، عدم المجادلة فى الخصوصيات، النجاح فى المنزل أولاً، المحافظة على اللياقة البدنية وعدم ترك عادة الرياضة مهما كانت الظروف، عدم المساومة على الشرف أو الكرامة، الاستماع للطرفين قبل إصدار الحكم، التعوّد على استشارة أهل الخبرة، الدفاع عن الأشخاص الغائبين، مشاركة الزملاء وتسهيل نجاحهم، وضع أهداف مرحلية قصيرة، توفير شىء من الدخل المادى للطوارئ، إخضاع الدوافع للمبادئ، تطوير المهارات كل عام.

أما تنمية الشخصية على صعيد العلاقات مع الآخرين، فتتمثل فى تحسين الذات أولاً بتقدير شعور الآخرين وتفهم مطالبهم، فالأب الذى يريد من ابنه أن يكون باراً مطالب بأن يكون أباً عطوفاً أولاً، والجار الذى يريد من جيرانه أن يقدموا له يد العون يجب أن يبذل لهم العون وهكذا، وذلك تحت شعار "البداية من عندى"!، وبالإشارات غير اللفظية أى بالتصرف الذى يعبر عن تقديرنا وحبنا للآخرين بشكل غير مباشر يفهمونه، مثل عيادة المريض أو تقديم يد العون فى أزمة أو باقة ورد فى مناسبة أو حتى الصفح عن زلة لهو فى الغالب أشد وأعمق تأثيراً فى النفس البشرية.

إن الإنسان يحتاج إلى تقصير المسافة بينه وبين الآخرين وتكوين علاقات صداقة تقرب القلوب إلى بعضها، فقد أثبتت الدراسات أن الذين يفقدون شخصاً يثقون به وكان قريباً منهم هم أشد عرضة للاكتئاب، بل إن بعض صور الاضطراب العقلى تنشأ من مواجهة الإنسان لمشاق وصعوبات كبرى دون من يسانده، لذلك إن وجد الإنسان ذلك الأخ الحميم، فليحسن معاشرته، وليؤد حقوقه، وليصفح عن زلاته، إلى جانب الاعتراف

والتقدير، فالإنسان مهما كان عبقرياً وفذاً وناجحاً فإنه يظل متلهفاً لمعرفة انطباع الناس عنه، وكثيراً ما يؤدى التشجيع إلى تفجير أفضل ما لدى الأمة من طاقات كامنة، وكذلك فعل النبى صلى الله عليه وسلم، حيث وصف أصحابه بصفات تميزهم عن غيرهم، فاكتشاف الميزات التى يمتلكها الناس بحاجة إلى نوع من الفراسة والإبداع، وقبل ذلك الاهتمام.

■ ■ ■




## حدد شخصية المرء من خلال بيئته وأسلوب حياته

كيف تتعرف على من حولك من خلال مظهرهم وطعامهم وبيئتهم وفصائل دمهم؟..
إذا كنتَ ترغب فى التعرف على سلوكيات وطباع من حولك وتحاول توقع تصرفاتهم وفهم شخصياتهم بالطريقة الصحيحة، وتهتم بتحليل الشخصيات المختلفة وإتقان فن الاستماع للأفكار المخفية فى الكلام وكشف الكذب، وفى نفس الوقت تطمح إلى معرفة نظرة الناس لك وأفكارهم عنك، فما عليك إلا أن تتابع هذا الكتاب الذى سيساعدك فى شحذ ملكة الفراسة لديك، وأن تصبح على وعى أشمل وأدق بمتاهة الرسائل السلوكية والتلميحات التى يصدرها الآخرون حولك، وخصوصا تلك المشفرة بسلسلة لا متناهية من الإشارات والكلمات والحركات والتصرفات وأساليب الحياة والتعامل والمظهر الخارجى بكل تجلياته أيضا.

## شخصيتك من بيئتك!

تعتبر بيئة الشخص مصدرا غنيا بالمعلومات عن شخصيته وقيمه وأسلوب حياته، ويمكن الكشف عن مؤشرات دالة على وظيفته وتعليمه وهواياته وعقيدته وثقافته ووضعه المادى والأسرى والاجتماعى وولاءاته السياسية وأولوياته ونوعية أصدقائه، كما أنها تكشف مدى تطابق أو تعارض هذه المعلومات مع ما تمت معرفته عن الشخص من خلال مظهره ولغة جسده.

وتكون المؤشرات البيئية غالبا سهلة الملاحظة، فأى اختلاف بين صورة الشخص التى يبديها أمام الناس والصورة التى تكشف عنها بيئته الخاصة، يفتح الباب لفهم أشياء كثيرة عن خفايا شخصيته، فعلى سبيل المثال الشخص الذى يذهب للعمل مرتديا افخر الملابس وأحدثها ويقود سيارة فارهة، سوف تختلف صورة شخصيته فى نظرك، إذا علمت انه يسكن فى بيت متواضع وغير مرتب وأسلوب حياة متدن، وأنه يعطى الأولوية لنيل إعجاب الآخرين به، لذا اختار أن يكرس ماله واهتمامه على مظاهره التى يراها فيه الناس بانتظام، ويعكس تناقض هذه المظاهر مع واقع حياته الخاصة فى بيئته، أن اهتمامه محصور بالمظاهر الشكلية وليس نابعا من حبه للأشياء الراقية فى الحياة، ويمكنك أن تعرف الكثير عن شخصية هذا الشخص إذا التقيت بزوجته وأطفاله واكتشفت أن مظهرهم وملابسهم ليست منسجمة مع ملابسه ومظهره، وهنا لابد من استنتاج بأنه لا يهتم إلا بنفسه وبأنه شخص أنانى.

إن قدرة الإنسان على قراءة حيز العمل، تساعده على تطوير علاقاته الوظيفية، فمن خلال المؤشرات الدالة على البيئة يمكنه أن يعرف أيا من زملائه فى العمل، أذواقهم وقيمهم مشابهة لذوقه وقيمه، ويستطيع أن يعرف من هم العاملون الأكثر ميلا لأن يكونوا منظمين وموثوقين، وربما الأكثر التزاما.

وحسب الخبراء، فان قراءة بيئة مكان العمل لا تقتصر على الزملاء فقط، وإنما تشمل أيضا بيئة عمل الكثير من الناس الذين يتم التعامل معهم مباشرة كالصيدلى والميكانيكى وغيرهما، فالعمل الذى اختاره الشخص لكسب معيشته وطبيعة بيئة عمله تنطوى على الكثير من المؤشرات الدالة على شخصيته والتى يمكن تقييمها مع مظهره وسلوكه.

وفى بعض الأحيان، قد يكون مكان العمل صورة مصغرة من المنزل تحتوى على الكثير من نفس الأشياء وتكشف عن ذات الدلالات، ولكن بيئة العمل تتضمن دلالات قد لا تكون موجودة فى البيئة السكنية، فبعيدا عن تأثير الزوج أو الزوجة أو الأسرة، يعبر بعض

الناس عن نفسهم بحرية أكبر، خصوصا عندما يكون أحد الزوجين هو الذى يتخذ معظم القرارات المتعلقة بالديكور، وعليه فإن مكان عمل الشخص قد يحتوى على أشياء ديكورية مختلفة تماما عن مثيلاتها فى منزله، وبالطبع لكل شىء دلالاته على شخصية الشخص وسلوكه، ولذلك ينبغى رصد الأشياء الموجودة فى بيئة العمل وتحديد أيها اكثر دلالة على شخصيته وسلوكه من الأشياء الأخرى مثل: الروزنامة، صور الأشخاص والأماكن وعددها ونوعية إطاراتها رخيصة أو ثمينة، راقية أو خالية من الذوق، ونمط الصور من قبل محترفين أم هواة، واللوحات ونوعيتها أصيلة أم منسوخة، والأشخاص فى الصور هل هى مع شخصيات قيادية أو مشهورة فى المجتمع، وهذه أشياء وغيرها مصدر غنى للحديث عنها والكشف عن شخصية صاحبها، إضافة إلى أن نوعية الكتب والمجلات التى يحتفظ بها الشخص فى مكان عمله تحمل دلالات كثيرة على شخصيته وأفكاره ومعتقداته.

فمثلا إذا كان الشخص يحتفظ بكومة من الكتب والمجلات الرومانسية فمعنى ذلك انه يعيش فى عالم رومانسى، بينما يتميز قارئ الكتب البوليسية بروح التحدى وحب المغامرة والقدرة على الصمود والعناد، أما محبو كتب الخيال العلمى فيتميزون بدرجة عالية من الخيال والانطلاق فى الآفاق البعيدة عن أرض الواقع والاستعداد الفطرى للاختراع، فى حين يتسم محب كتب التاريخ بالحنين إلى الماضى وذكرياته والرغبة فى الاستفادة من دروسه وعظاته.

وتعتبر التحف الفنية والأشياء الرمزية، كحمالة أقلام معدة من قبل أحد أبناء الشخص أو مصنوعة من الرخام أو الذهب أو وجود كأس بطولة إحدى الألعاب الرياضية أو نوعية الأقلام عادية، رخيصة كانت أم أقلامًا ثمينة مميزة، ـ يعتبر كل ذلك منجما من المعلومات الدالة على شخصية الإنسان، أما الشخص الذى يكلف نفسه عناء الاعتناء بالنباتات والأزهار فى مكتبه كثيرا يعنى انه شخص يهتم بالجمال والطبيعة فى بيئته، كما أن النباتات والأزهار تدل على أن الشخص كريم مضياف وبطبيعته يهتم براحة الآخرين.

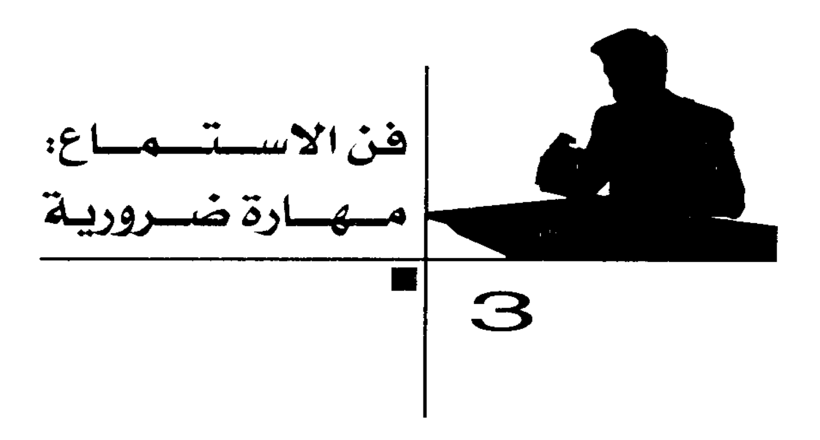
وبالنسبة لبيئة السكن، عادة ما يحتوى المنزل على آلاف الأشياء، ولذلك عليك أن تركز على الأشياء الأكثر دلالة على الشخصية وستدهشك بعض الأشياء العادية فى دلالتها على شخصية صاحب البيت، فالكتب والمواد المطبوعة الأخرى تدلل على نوعية ما يقرأه الشخص فى منزله، ولكن ينبغى التمييز بين الكتب الموضوعة لمجرد الديكور وبين الكتب التى تدل على اهتمامات صاحبها وأفكاره وقيمه، والصور الموجودة فى المنزل تدل على طبيعة نشاطات الأسرة وهوايات أفرادها واهتماماتهم الثقافية ومعتقداتهم الدينية وخلفياتهم الاجتماعية.

أما الأعمال الفنية المعلقة على الجدران، فإذا كانت أصلية فمعنى ذلك أن صاحبها يهتم بالأعمال الفنية ويقدر قيمتها، كما يدل وجود النباتات والأزهار على الكرم والحساسية الجمالية، ولكن ينبغى الانتباه إلى مستوى العناية بها فإذا كانت مرتبة ومشذبة، فإنها تدل على أن الأشياء الأخرى فى المنزل مرتبة، وأما إذا كانت متروكة دون عناية كافية فمعنى ذلك أن الأشياء الأخرى فى المنزل تعانى من ذات الإهمال والفوضى.

وبشكل عام، عند الدخول إلى بيت أحد الأشخاص، تكون النزعة الأولى للشخص هى النظر حوله لاستيعاب بعض المعلومات البصرية بعد ذلك يركز على استعمال حواسه الثلاث الأخرى، السمع والشم واللمس، فى محاولة للتعرف على الروائح التى يحاول صاحب البيت إضافتها أو إزالتها، وعلى الأصوات الصادرة من البيت هل توجد موسيقى هادئة فى إحدى الغرف أم صاخبة، هل هناك سكون أم صراخ أطفال، ونظافة الأثاث والأرضيات وترتيبها وطبيعتها سواء عملية أو رسمية غالية، وتناسق نوعية الأثاث وأسباب الراحة.

ويرى خبراء الديكور أنه بالإمكان التعرف على صاحب المنزل من خلال الديكور الموجود به، فالديكور المستخدم فى أثاث الشقة يعبر عن شخصية صاحبها التى قد تكون مزاجية ومتقلبة فترغب بجمع العديد من الألوان المختلطة، بعكس الشخصية الهادئة الطباع والتى تعشق الهدوء فتناسبها الألوان الدافئة والتأثير البسيط.

■ ■ ■



# فن الاستماع: مهارة ضرورية

## 3

فى حياتنا، ومنذ صغرنا نتعلم كيف نتصل مع الناس الآخرين بالوسائل المتعددة، الحديث والكتابة والقراءة، ويتم التركيز على هذه المهارات فى المناهج المدرسية بكثافة، لكننا لم نعرها أى اهتمام مع أنها من أهم الوسائل الاتصالية، ألا وهى الاستماع.

لا بد لكل إنسان أن يقضى معظم حياته فى هذه الوسائل الاتصالية الأربعة، الحديث، الكتابة، القراءة، والاستماع، لأن ظروف الحياة هى التى تفرض هذا الشىء عليه.

والاستماع يعد أهم وسيلة اتصالية، فحتى تفهم الناس من حولك لا بد أن تستمع لهم، وتستمع بكل صدق، لا يكفى فقط أن تستمع وأنت تجهز الرد عليهم أو تحاول إدارة دفة الحديث، فهذا لا يسمى استماعاً على الإطلاق، فى كتاب ستيفن كوفى: «العادات السبع لأكثر الناس إنتاجية» تحدث الكاتب عن أب يجد أن علاقته بابنه ليست على ما يرام، فقال لستيفن: لا أستطيع أن أفهم ابنى، فهو لا يريد الاستماع إلى أبداً.

فرد ستيفن: دعنى أرتب ما قلته للتو، أنت لا تفهم ابنك لأنه لا يريد الاستماع إليك؟

فرد عليه: "هذا صحيح".

ستيفن: دعنى أجرب مرة أخرى أنت لا تفهم ابنك لأنه -هو- لا يريد الاستماع إليك أنت؟

فرد عليه بصبر نافد: هذا ما قلته.

ستيفن: أعتقد أنك كى تفهم شخصاً آخر فأنت بحاجة لأن تستمع له.

فقال الأب: أوه (تعبيراً عن صدمته) ثم جاءت فترة صمت طويلة، وقال مرة أخرى: أوه!..

إن هذا الأب نموذج صغير للكثير من الناس، الذى يرددون فى أنفسهم أو أمامنا:

إننى لا أفهمه، إنه لا يستمع لى! والمفروض أنك تستمع له لا أن يستمع لك!

إن عدم معرفتنا بأهمية مهارة الاستماع تؤدى بدورها لحدوث الكثير من سوء الفهم، الذى يؤدى بدوره إلى تضييع الأوقات والجهود والأموال والعلاقات التى كنا نتمنى ازدهارها، ولو لاحظت مثلاً المشاكل الزوجية، عادة ما تنشأ من قصور فى مهارة الاستماع خصوصاً عند الزوج، وإذا كان هذا القصور مشتركاً بين الزوجين تتأزم العلاقة بينهما كثيراً، لأنهم لا يحسنون الاستماع لبعضهم البعض، فلا يستطيعون فهم بعضهم البعض، الكل يريد الحديث لكى يفهم الطرف الآخر! لكن لا يريد أحدهم الاستماع!!

إن الاستماع ليس مهارة فحسب، بل هو وصفة أخلاقية يجب أن نتعلمها، إننا نستمع لغيرنا لا لأننا نريد مصلحة منهم لكن لكى نبنى علاقات وطيدة معهم.

تكلمنا فيما سبق عن أهمية الاستماع والإنصات، وفى هذا الجزء نتحدث عن الأسلوب العملى الذى علينا اتباعه أثناء الاستماع للآخرين، ولنتذكر أننا إذا أردنا فهم الآخرين فعلينا أولاً أن نستمع لهم، ثم سيفهموننا هم إن تحدثنا إليهم بوعى حول ما يدور فى أنفسهم.

١- استمع استمع! نعم عليك أن تستمع وبإخلاص لمن يحدثك، تستمع له حتى تفهمه، لا أن تخدعه أو تلتقط منه عثرات وزلات من بين ثنايا كلماته، استمع وأنت ترغب فى فهمه.

٢- لا تجهز الرد فى نفسك وأنت تستمع له، ولا تستعجل ردك على من يحدثك، وتستطيع حتى تأجيل الرد لمدة معينة حتى تجمع أفكارك وتصيغها بشكل جيد، ومن الخطأ الاستعجال فى الرد، لأنه يؤدى بدوره لسوء الفهم.

٣- اتجه بجسمك كله لمن يتحدث لك، فإن لم يكن، فبوجهك على الأقل، لأن المتحدث يتضايق ويحس بأنك تهمله إن لم تنظر له أو تتجه له. وفى حادثة طريفة تؤكد هذا

المعنى، كان طفل يحدث أباه المشغول فى قراءة الجريدة، فذهب الطفل وأمسك رأس أبيه وأداره تجاهه وكلمه!!

٤- بيِّن للمتحدث أنك تستمع، أنا أقول بيِّن لا تتظاهر! لأنك إن تظاهرت بأنك تستمع لمن يحدثك فسيكتشف ذلك إن آجلاً أو عاجلاً، بين له أنك تستمع لحديثه بأن تقول: نعم.. صحيح أو تهمهم، أو تومئ برأسك، المهم بين له بالحركات والكلمات أنك تستمع له.

٥- لا تقاطع أبداً، ولو طال الحديث لساعات! وهذه نصيحة مجربة كثيراً ولطالما حلت مشاكل بالاستماع فقط، لذلك لا تقاطع أبداً واستمع حتى النهاية، وهذه النصيحة مهمة بين الأزواج وبين الوالدين وأبنائهما وبين الإخوان وبين كل الناس.

٦- بعد أن ينتهى المتكلم من حديثه لخص كلامه بقولك: أنت تقصد كذا وكذا.... صحيح؟ فإن أجاب بنعم فتحدث أنت، وإن أجاب بلا فاسأله أن يوضح أكثر، وهذا خير من أن تستعجل الرد فيحدث سوء تفاهم.

٧- لا تفسر كلام المتحدث من وجهة نظرك أنت، بل حاول أن تتقمص شخصيته وأن تنظر إلى الأمور من منظوره هو لا أنت، وإن طبقت هذه النصيحة فستجد أنك سريع التفاهم مع الغير.

٨- حاول أن تتوافق مع حالة المتحدث النفسية، فإن كان غاضباً فلا تطلب منه أن يهدئ من روعه، بل كن جاداً واستمع له بكل هدوء، وإن وجدت إنساناً حزيناً فاسأله عما يحزنه ثم استمع له لأنه يريد الحديث لمن سيستمع له.

٩- عندما يتكلم أحدنا عن مشكلة أو أحزان فإنه يعبر عن مشاعر لذلك عليك أن تلخص كلامه وتعكسها على شكل مشاعر يحس بها هو، أخذت مثالاً من كتاب ستيفن كوفى "العادات السبع لأكثر الناس إنتاجية":

الابن: أبى لقد اكتفيت! المدرسة لصغار العقول فقط.

الأب: يبدو أنك محبط فعلاً.

الابن: أنا كذلك بكل تأكيد.

فى هذا الحوار الصغير لم يغضب الأب، ولم يؤنب ابنه ويتهمه بالكسل والتقصير، بل عكس شعور الابن فقط، وفى الكتاب تكملة للحوار على هذا المنوال حتى وصل الابن إلى قناعة بأن الدراسة مهمة وإلى اتخاذ خطوات عملية لتحسين مستواه فى الدراسة.

أنقل لكم بعض المقترحات التى سطرها ستيفن كوفى فى كتابه، وهو الكتاب الذى اعتمدت عليه فى موضوعى هذا، طبقها خلال أسبوع وانظر إلى النتائج بعد هذا الأسبوع.

١- حيث تسنح لك الفرصة لمراقبة أشخاص يتحدثون اغلق أذنيك لبضع دقائق وراقب فقط أى انفعالات والتى قد لا تظهرها الكلمات وحدها.

٢- راقب نفسك كلما كنت فى حوار مع أى شخص، واضبط نفسك إن حاولت أن تقيم أو تفسر حديث الشخص بشكل خاطئ، واعتذر له واطلب منه أن يعيد الحوار مرة أخرى، جربت هذه الطريقة من قبل وكان لها مفعولاً عجيباً على الطرف الآخر.

ملاحظة أخيرة: الاستماع متعب حقاً لكنه بالتأكيد خير من وجود خلاف وسوء تفاهم. وفى هذا يقول المثل العربى: " إذا كان الكلام من فضة فإن السكوت من ذهب".

## ما هو العمل الذى يناسبك؟

كثيرا ما يشعر المرء بأنه يشغل المكان الخطأ، أو أن العمل الذى يؤديه لا يحقق له ما يصبو إليه من رضا عن النفس، ومع أنه ليس من السهل أن تكتشف العمل الذى يرضيك، ناهيك عن الحصول عليه، إلا أن الاختيار التالى قد يساعدك نوعا ما على تحديد الوجهات التى يمكن أن تتجه إليها:

أجب عن الأسئلة التالية ودون إجاباتك:

ما هى المواضيع التى تحب قراءتها؟

ما هى البرامج الإذاعية أو التلفزيونية التى تستهويك؟

أى من أنواع الأفلام ترغب فى مشاهدتها؟

ما هى هواياتك وكيف تحب أن تقضى أوقات فراغك؟

ما هى الأعمال التطوعية التى تفضل القيام بها؟

ما هى المواضيع التى يستهويك بحثها مع الأصدقاء؟

إلى أين تأخذك أحلام اليقظة؟

ما هو العمل الذى استمتعت بأدائه أكثر من غيره؟

ما هى المواضيع التى كانت محببة إليك أثناء الدراسة؟

إذا قدر لك أن تحكم العالم فما الذى ترغب فى تغييره؟

إذا ربحت مليون ريال فماذا تفعل بها؟

ما نوعية الرفاق الذين تستمتع برفقتهم؟

كيف تحب أن يتذكرك الناس بعد مماتك؟

كيف تصنف آراءك السياسية؟

ماهو أكثر ما يسعدك؟.. ولماذا؟

ماهى المهام التى جلبت لك النجاح الأكبر؟

ماهى المهام التى تعتقد أن بإمكانك أداءها بشكل جيد ولم تسنح لك الفرصة حتى الآن؟

والآن تفحص إجاباتك وابحث فيها عن عاداتك ورغباتك فى مختلف نواحى الحياة، ابحث عما هو متكرر من رغبات أو تصرفات، وحدد الأمور الأكثر استئثارا باهتماماتك، حتى تصل إلى إجابات مقنعة حول:

ماتهتم به من أمور

ما تعتقد به من آراء

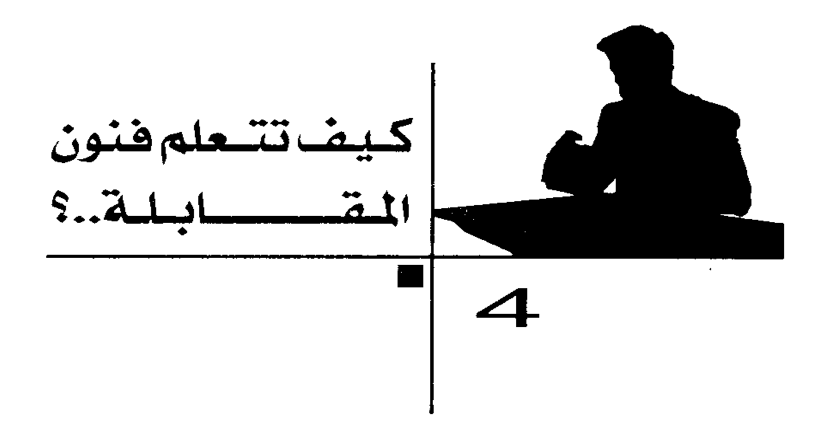
ما يثير إعجابك

ما تحتاجه وتشعر بأنه سيحسن حياتك

ما تشعر أنك تستطيع القيام به أكثر من غيره

بعد ذلك انظر فيما إذا كان العمل الذى تؤديه يحقق لك ما هو أعلاه، وعليه تستطيع أن تحدد مدى ملاءمته.

■ ■ ■




## ـ الإعداد للمقابلة:

١ ـ قرر ما تريد أن تحصل عليه بالضبط: حدد موضوعك. وضح فى ذهنك ـ بالاستعانة بنقاط مكتوبة إذا كان ذلك ضرورياً ـ الغرض الحقيقى الذى تجرى له المقابلة، ذاكراً أيضاً الخطوات التمهيدية والاستخدامات المباشرة التى يمكن أن تجدى فيها، ما هى الحقائق التى يجب الحصول عليها؟ ما هى المعلومات التى أدلى بها؟ ما هى الاتجاهات التى تريد تكوينها؟ أو ما هى الأحداث التى تريد الحفز لأدائها؟

٢ ـ اعرف عميلك: حصِّل على معلومات عن الشخص قبل المقابلة الرسمية ما أمكن ذلك بالاستعلام من المعارف، بمعرفة ارتباطاته واهتماماته أو بالرجوع إلى المعلومات المذكورة عنه فى ملفاتك.

٣ ـ حدد مواعيدك: بتحديد المواعيد سلفاً سيتوافر الوقت وذلك لرؤية العميل فور حضوره وللتقصير من الإيضاحات الأولية. وأنت تعرف أيضاً أن الساعة كافية له.

٤ ـ هيئ الخلوة: إنه لأكثر صعوبة أن تضمن الثقة والتعاون فى حالة اثنين أو أكثر من العملاء عنه فى حالة الواحد، ويمكن شرح غرض المقابلة بنجاح لمجموعة ولكن عند تلقى استجابات من مجموعة فإن فرداً أو فردين عادة هما اللذان يتكلمان، وعندما يحضر مقابلة أكثر من اثنين فستكون هناك علاقات أكثر للملاحظة وتوافقات ألطف للعمل بين الشخصيات ويرتفع الإحساس بالنفس، وقد يحد الحذر المتولد والكف صراحة البيانات بشكل خطير، ورغم عدم حتمية ذلك فإن الخلوة مرغوب فيها.

٥ ـ تدرب على أن تضع نفسك مكان عميلك: ضع نفسك فى مكان الشخص الآخر وأنت تخطط لإجراء مقابلتك، تخيل ما سيفكر فيه عنك، عن منهجك، عن مفرداتك، عن مشكلتك، واتخذ نفس الاتجاه بين الحين والحين أثناء حديثك. فبعض القائمين بالمقابلة، الحاضرى البديهة، وذو المشاركة الحاضرة ينتحلون هذا الاتجاه النفسى نحو مثل هذا الموقف الاجتماعى. ويحتاج آخرون إلى أن يحصلوه بالتفكير الكثير والمران. وبدونه لابد من حدوث سوء الفهم.

٦ ـ افحص تحيزاتك الخاصة واستبعدها: يندر التحقق الكامل من المدى ـ قل أو كثر ـ الذى نحمله جميعاً من إطار معين من المعتقدات والآراء ووجهات النظر، أو الإدراكات السابقة فلدى كل فرد بعض التحيزات سواء كان واعياً لها أم غير واع، ويندر أن يحصل سعة الأفق اللازمة لبحث الحقائق بدون مجهود واع نحو استكشاف وإقصاء الإدراكات السابقة الخاصة والتعميمات الجامدة التى تشوه أو تحرف الحقيقة كما تنبثق أثناء المقابلة.

**. إجراء المقابلة:**

٧ ـ اكتسب واستوجب ثقة العميل: الثقة المتبادلة هى العلاقة المثلى الوحيدة لنجاح المقابلة. وعلى الأقل فثقة الشخص المقابل يجب أن تكتسب، وأسهل الطرق لذلك وأكثرها ضماناً هى أن تريه دليلاً على الثقة غير المتكلفة فيه والاهتمام به. ويشبه إقامة الثقة المتبادلة تشييد الصداقة، ومن هنا ـ فبقدر ما يسمح الوقت ـ يعاونك فن صناعة الأصدقاء على النجاح فى المقابلة.

٨ ـ عليك بإقامة ارتباطات سارة: الأساس الأول لكسب الأصدقاء هو الارتباط بمناسبات سعيدة، فلا يحاول فرد أو يتعارف إلى شخص، أو يقوم بمقابلته عندما يكون غاضباً أو مهتاجاً أو متعباً. ومن الناحية الأخرى فإن الزمالة الخفيفة معه عندما يكون سعيداً تقيم ارتباطاً ساراً معك فى ذهنه وتولد اتجاهاً ودياً نحوك.

٩ ـ قدم لعميلك خدمة فعلية: شجع الاتجاه الودى.. أى أن تساعد شخصاً فى اجتياز مشكلة، وأن تعطف عليه وأن تمده بشىء يحتاج إليه. وهذه الأمور الثلاثة لا ينساها القائد السياسى الناجح، فلها وزنها فى عمل القائم بالمقابلة وهو لا يترك فرصة ليعاون فى غير تكلف الشخص الذى يحتاج إلى أن يكسب تعاونه.

١٠ ـ ساعد العميل على أن يستشعر الراحة والاستعداد للكلام: كن أنت منبسطاً واجعل ذلك بارزاً. أتح للعميل وقتاً ليتعود على الظروف المحيطة وأن يحصل على بعض الراحة. اهدف إلى إشعاره بأنه متكافئ معك يستطيع أن يتبادل معك الأفكار والآراء. أبدأ بموضوعات سارة. يحسن غالباً ـ عندما يكون الموضوع الذى سيبحث يميل إلى استثارة ارتباطات غير سارة واتجاهات انفعالية ـ أن تتكلم أولاً عن مصادفات سارة وإن لم تكن مختصة بالموضوع. افتتح المقابلة بأن تقول شيئاً له أهمية حقيقية ثم دعه يتكلم. أدل له أنت بشىء من عندك إذا توقعت شيئاً منه.

يجب أن تنبه بياناتك أفكاره وكلما كان أكثر انجذاباً ازداد ميله إلى أن يبين اتجاهاته الأساسية.

وعندما يبدأ فى الكلام إنتبه جيداً فلابد ستجد نقاطاً مهمة تختص بموضوعك. لا تبدُ كأنك تسيطر على الموقف ولا تحمل حتى إيحاء بالاتجاه النموذجى. قدم أسئلتك فى نفس الوقت فى صورة تنبئ بأهميتها.

اسأل بعض الأسئلة التى تمكن العميل من أن يظهر اعتزازه بمعلوماته، فكل إنسان يميل إلى أن يعترف بقيمته.

اعتقد دائماً أن العميل يريد مخلصاً أن يتحقق من الغرض المتصل بالمقابلة وأنه يربط الحقائق بأحسن ما يستطيع.

١١ ـ أنصت: إن فن الاستماع صعب بالنسبة لبعض الأشخاص. أعط العميل فرصة حتى وإن خرج عن الموضوع، استمع، كن متيقظاً، واعمل على أن تتقصى الأفكار التى قد

تحمل شيئاً طفيفاً لموضوعك أو التى يمكنك أن تستخدمها فى إعادته إلى النقطة المهمة دون أن تبدو سمحاً أو جافاً. شجعه على الكلام.

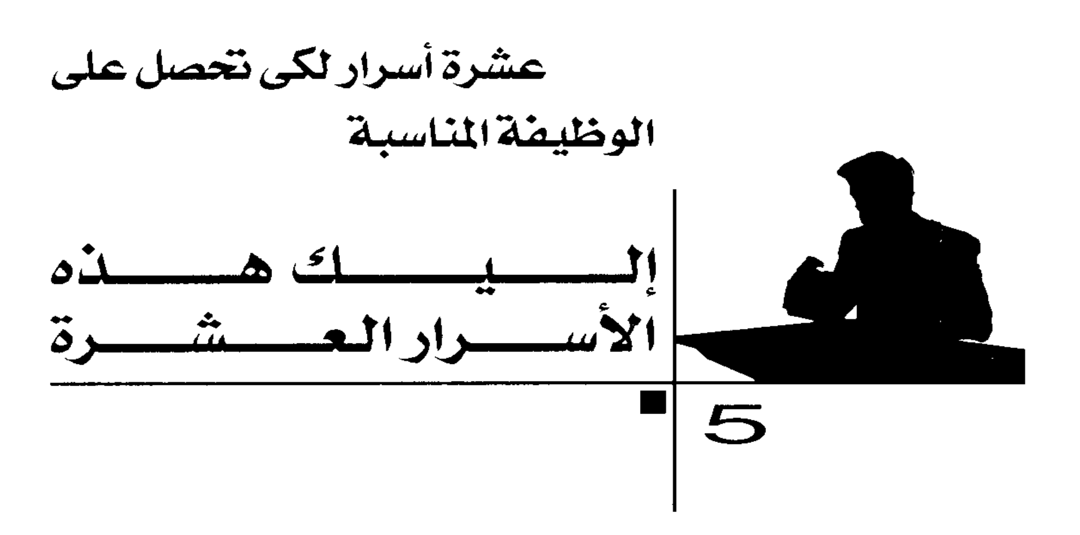
١٢ ـ أتح له الوقت الكافى: لا تحاول أن تتم مقابلة بضغطها فى فترة بسيطة من الزمن، فستكون هناك فرص عندما لا يكون الوقت متاحاً ومقابلة قصيرة أحسن من لا شىء على الإطلاق، ولكن ـ إذا كان ممكناً ـ استخدم مثل هذه الفترة البسيطة لتحصل على تعارف حسن، وأعد المقابلة الرئيسية فيما بعد، فالمقابلة المرضية تتطلب وقتاً ويجب أولاً أن يجد العميل وقتاً ليكيف تهيئه العقلى مع الموقف وبعدئذ يجب أن يكون هنالك وقت لعمليات التداعى لاستحضار الأفكار واستعادة الخبرات إلى الذهن عندما يتولد وجه جديد للموضوع. وإذا ما بدأ سؤال ما، غريباً أو غير عادى فالوقت لازم لفهم معناه، وفى مثل هذه الفترة تميل الإجابات إلى أن تكون المقابلة قد انتقلت إلى وجه آخر، بيد أنه إذا كانت المحادثة متسرعة فسوف لا تكون هنالك فرصة لهذه التقريرات والتعقيبات التى غالباً ما تكون قيِّمة وباختصار كيِّف المقابلة مع نشاط العميل العقلى وسرعته.

١٣ ـ لا تتباطأ: إن التضييع غير اللازم للوقت ليس فى مصلحة العميل، انطلق فوراً إلى الموضوع بالسرعة التى يستطيع هو أن يتبعك فيها فليست المقابلة زيارة اجتماعية.

١٤ ـ اضبط المقابلة: دونما سيطرة لا تسمح للعميل أن يجمح بالمقابلة، اجعله ـ بحصافة ـ واعياً بالغرض المحدد الذى يجب الحصول عليه فى الوقت المحدد.

١٥ ـ ارقب فى نهاية المقابلة المعلومات الإضافية أو الأخبار التى تكمن فى ملاحظات العميل العرضية: كن متيقظاً بوجه خاص لأن تلتقط التعبيرات العرضية التى قد تقال بعد أن تكون المقابلة قد انتهت صورياً، فبعد أن يزول التوتر ويكون هو بعيداً عن الرقابة يهفو أحياناً إلى أشياء تفسيرية إلى حد بعيد، أشياء قد يكون رغب فى أن يقولها قبل ذلك ولكنها بدت له غير متعلقة بالموضوع أو أتفه من أن تذكر. تذكر أن المقابلة لم تنته حتى بعد أن تكون قد سألت كل أسئلتك ومددت يدك لتقول له: إلى اللقاء.

■ ■ ■



# عشرة أسرار لكى تحصل على الوظيفة المناسبة

## 5 إليك هذه الأسرار العشرة

**السر الأول: تمتع بالتفكير الإيجابى وحافظ عليه:**

كلما نظرت إلى نفسك وإلى مستقبلك بشكل أفضل، زادت فرصك فى النجاح، لذا عليك أن تضع هذا فى ذهنك وأن تظل متفائلاً. هذه الروح الإيجابية ستعمل على توليد طاقة وحماس بداخلك سيعبران عن نفسيهما بوضوح أثناء اجتيازك مقابلات التوظيف الشخصية.

**السر الثانى: حدد نقاط تميزك الشخصية الأساسية:**

قم بجرد لقدراتك الشخصية وضع يديك على أهم الخبرات ونقاط القوة المهنية التى تتحلى بها والتى يمكنك تقديمها لعملك الجديد المحتمل، وعليك أن تجعل هذه النقاط واضحة فى ذهنك أولاً حتى يسهل عليك سردها وتحديدها عندما يطلب منك ذلك أثناء تقدمك لشغل وظيفة ما.

**السر الثالث: لا تتعجل فى تحديد الوظيفة التى تريدها بالفعل:**

قبل أن تسرع الخطى وتبدأ فعليا فى البحث عن وظيفة جديدة، عليك أن تأخذ الوقت الكافى للإجابة عن السؤال التالى:

"ماهى الوظيفة المثلى بالنسبة لى بالضبط؟".

فأنت إن لم تفكر ملياً فى نوع الوظيفة التى تريدها بالفعل، فإن بحثك عن فرص العمل سيكون غامضاً وغير محدد الملامح، لذا كن محدداً منذ البداية.

**السر الرابع: اجعل من سيرتك الذاتية رسالة قوية لأصحاب الشركات:**

لن يكتب لك النجاح فى البحث عن وظيفة أحلامك إلا إذا أعددت سيرة ذاتية قوية وجاذبة للانتباه. انظر إلى سيرتك الذاتية وكأنها إعلان تنشره للترويج لنفسك، أو كفرصة لك لتشغل المكان الذى تستحقه فى عقول أصحاب الشركات بفضل إمكانياتك، فحاول إذن أن تحسن استغلال هذه الفرصة القيمة.

**السر الخامس: افهم الطرق التى يمكنك بها العثور على فرص العمل:**

الآن أصبحت كل أساسياتك الوظيفية جاهزة، والتحدى التالى أمامك هو أن تخرج للأضواء بحثاً عن خوض بعض مقابلات التوظيف الشخصية، ومرة أخرى ستجد أن هذه التجربة تشبه لعبة الأرقام، فكلما بحثت عن وظائف أكثر وفى أماكن أكثر، زادت فرصك فى العثور على وظيفة شاغرة تناسبك بالفعل.

**السر السادس: روّج لنفسك لتحظى بالمقابلة الشخصية القادمة:**

اعرف دائماً أن عثورك على فرصة عمل ما وتجهيزك سيرتك الذاتية لها هو نصف الطريق لكسب المعركة، والخطوة التالية هى أن تتواجد وتعلن عن نفسك فعلياً فى اماكن الوظائف الشاغرة بغية خوض مقابلاتها الشخصية، وهنا ستجد أن فى مصلحتك أن تكون إيجابياً ومبادراً وأن تسلك الطرق التى تناسب شخصيتك بشكل مثالى.

**السر السابع: استعد لخوض المقابلة الشخصية بذكاء:**

إن مفتاح النجاح فى مقابلات التوظيف هو الاستعداد والتجهيز المسبق لها، فهذا الاستعداد المسبق هو بمفرده العامل الأكثر أهمية والفيصل فى تحديد ما إذا كنت ستنال الوظيفة أم لا. ببساطة: كلما أعددت نفسك جيداً فإنك إذن ستتفوق على كافة منافسيك.

**السر الثامن: اعلم الخصال الثمانية التى يبحث عنها المحاورون فى المقابلة الشخصية:**

بمعرفتك الخصال الشخصية التى يبحث عنها المحاورون فى مقابلات التوظيف ستتمكن من وضع نفسك فى الصورة التى تميزك، وليس معنى هذا "الخداع"، وإنما

المطلوب منك هو ان تركز وتشدد على إبراز جوانب شخصيتك التى كنت قد تتجاهلها لو لم تعرف مسبقاً تلك الخصال المطلوبة.

**السر التاسع: كيف تتفوق فى المقابلة الشخصية ؟**

حتى يكون أداؤك فى المقابلات الشخصية رائعاً: عليك أن تتصرف بشكل إيجابى وأن تلبس الزى المناسب وأن تتسم بالمرح. كما يجب أن تكون على وعى بالمراحل الست الأساسية التى سيمر بها محاورك خلال المقابلة وأن تتأكد من نجاحك فى الإلمام بكافة أسس النجاح الملائمة لكل مرحلة على حدة.

**السر العاشر: طبّق هذه النصائح فالتفكير وحده لايكفى!**

إن الاكتفاء بمعرفة الخطوات اللازمة للحصول على أفضل الوظائف هو فى حد ذاته أمر لايعنى شيئاً، فالنجاح فى شغل وظيفة أحلامك يستلزم منك أيضاً القيام بالعديد والعديد من الخطوات العملية. ومالم تضع كل الأفكار التى ستطالعها فى هذه الصفحات موضع التنفيذ، فإنها لن تعدو كونها مجرد نظريات جيدة عن سبل الحصول على وظيفة محترمة.

وأخيراً.. اكتم هذه الأسرار ولاتخبر بها إلا لمن تحب. ولك الدعوات بالتوفيق للوظيفة المناسبة لقدراتك وإمكاناتك وطموحك.

## فن الحصول على وظيفة!

يفشل معظم شبابنا فى الحصول على وظيفة قبل أن يتقدموا خطوة إليها!

دائماً نسمع مثل هذه التصريحات التى تثير الكثير من المخاوف لدى الشباب المقبلين على التقدم إلى وظيفة ما.

الحصول على وظيفة فن لا يتقنه، الكثيرون لأنه أساساً لا يدرس فى أى منهج من مناهجنا التعليمية المكتظة بما "ثقل.. وفاض" فلا وزن لديها لمثل هذه المواضيع "التافهة"!

يبقى الخريج نهبا لنصائح فلان وفلان من الناس.. كل يسكب تجاربه "المحدودة" فى دماغ هذا المسكين.. حتى يتوقف عن التفكير!

قد لا يعلم المتقدم للوظيفة أن طريقة كتابته لسيرته الذاتية تعد أول خطوة يخطوها نحو الوظيفة، فيما تعد المقابلة الشخصية هى الخطوة الثانية.

السيرة الذاتية بطاقة التعاون الأولى بينك وبين صاحب قرار توظيفك فلو أخطأت فى كتابتها سيكون هذا الخطأ بمثابة العثرة الأولى فى طريقك.

وبدلاً من أن تبحث عمن يكتبها لك بالفلوس.. يقدم لك المختصون فى هذا المجال نصائح جوهرية فى مجال كتابة السيرة الذاتية والتى يجب أن تتضمن ثلاث خطوات أولها البيانات الأساسية «الاسم، العنوان، الوظيفة الحالية»، وثانيها يضم «معلومات عن الدراسة الأكاديمية والشهادات التى حصل عليها الشخص)، وثالثها خاص «بالخبرات العملية والمجال الذى يرغب بالعمل فيه» ومعلومات أخرى تضاف إليها «كالهوايات والنشاطات الأخرى» التى من الممكن أن تضيف قيمة إلى سيرتك.

كما ينصحون عند كتابة السيرة باستخدام أفعال الاثبات (أعمل) مع الاختصار والمباشرة فى الكلام، وارفاق كافة المؤهلات.. ويراعى الابتعاد عن تضمين أشياء سلبية غير ضرورية، أو الشطب والكتابة فوق الأخطاء، أو وضع تاريخ معين على البيان، وعدم التنويه بقيمة الراتب الذى تقاضيته سابقاً أو المتوقع الحصول عليه.

أما مقابلة التوظيف فيبدو أنها الشبح المخيف الذى يلخبط كيان وأفكار المتقدم للوظيفة مع أنها فن له مفاتيحه التى تضمن نجاحه بإذن الله.

نصائح الخبراء هنا تبدأ بجمع أكبر معلومات عن العمل وصاحبه والتعرف على اسم الذى سيجرى (أو يجرون) اللقاء، وحدد بدقة الأسئلة التى تريد طرحها أثناء المقابلة، وكن مستعداً لتقديم شرحاً وافياً عن مؤهلاتك والإجابة عن الأسئلة التقليدية (وبإمكانك عمل بروفة مع أحد أصدقائك على كل هذا).. ومن المهم قراءة كتب تطويرية فى مجال المقابلات الشخصية أو تصفح بعض المواقع المعنية على الإنترنت.

عليك ليلتها بالنوم الكافى لصفاء الذهن، والتأكد من مكان وزمان المقابلة والقدوم قبلها بعشر دقائق، بهندام حسن، مع احضار نسخ نظيفة عن وثائق العمل..

واحمل قلماً معك.

المهم فى المقابلة - كما يقول الخبراء - أن تستمع جيداً، وتترك لنفسك وقتاً للتفكير قبل الإجابة، ولتكن إجاباتك مباشرة وصادقة.. تكلم بصوت واضح يمكن أن يسمعه الآخرون، لا تصدر إشارات أو ايماءات مربكة أو مثيرة للانتباه.. لا تدخن.. ولا تمضغ العلكة!

لو اقتديت بهذا كله فسنقول لك حتماً "مبروك الوظيفة" إن لم يكن هناك:

- من هو أجدر بها منك.

- أو من لديه.. فيتامين "واو"!

## كيف تبدو ذا قيمة أكبر على الورق؟

**ما هى السيرة الذاتية ؟**

هى بطاقة تعريف للفرد.

هى المفتاح للوصول للمقابلة الشخصية.

هى بمثابة النداء الذى يقول لصاحب العمل «قم بتعيينى! وليس إدراجى بين الملفات».

هى الأداة الأساسية التى تستخدمها لترويج نفسك لجذب انتباه صاحب العمل.

**مواصفات السيرة الذاتية:**

١ ـ يجب أن تكون سيرتك الذاتية لها تأثير قوى وإيجابية.

٢ ـ الصدق فى المعلومات الواردة فى السيرة الذاتية.

٣ ـ تنظيم وترتيب الأفكار.

٤ ـ استخدام العناوين.

٥ ـ التنسيق الزمنى للسيرة الذاتية.

٦ ـ الوضوح التام لا تترك مجالا لخيالات القارئ ولا تفترض به أنه يعرف ما تعتبره بديهيا. مثال: اختصار CS والذى تعنى به. Computer Science

٧ ـ تجنب الأخطاء الإملائية واللغوية، لأن مقدار إتقانك للغة يعكس مدى ثقافتك.

٨ ـ استخدم ورقا جيدا أبيض اللون وابتعد عن الألوان، وحجم الورق يكون A4

٩ ـ ولا تضع صورتك الشخصية على السيرة الذاتية.

١٠ ـ النظافة.

**تقسيم السيرة الذاتية:**

١ ـ المعلومات الشخصية: الاسم، تاريخ الميلاد، الجنسية، الحالة الاجتماعية، العنوان، أرقام الهواتف، البريد الالكترونى، عنوان صفحة الويب الشخصية.

٢ ـ المؤهلات الأكاديمية: التاريخ، اسم المؤهل والتقدير إذا كان عاليًا، المؤسسة التعليمية، المكان.

٣ ـ الخبرة الوظيفية: الفترة التى بدأت فيها العمل، الوظيفة، المهام الوظيفية. كما وتشمل الخبرة الوظيفية الوظائف التى تحتاج تفرغ كامل أو التى لا تتطلب تفرغًا كاملاً والتدريب العملى والصيفى.

٤ ـ الدورات التدريبية: الفترة، اسم الدورة، المكان المنظم للدورات.

٥ ـ الأنشطة: الفترة، اسم النشاط، المكان الذى أقيم فيه النشاط.

٦ ـ المهارات.

٧ ـ الهوايات.

٨ ـ المعرفون: الاسم، المسمى الوظيفى، العنوان وأرقام الهواتف.

كما يمكن إضافة اللغات والجوائز التى حصلت عليها.

**تذكر:**

- إن قضاء المزيد من الوقت فى إنشاء سيرتك الذاتية هو استثمار رائع فى مستقبلك.

- اطلب على الأقل من شخصين آخرين أن يقوما بمراجعة سيرتك الذاتية بعد طباعتها.

- إذا كنت ترد على إعلان يحتوى على رقم مرجعى فتأكد من كتابتك لهذا الرقم على الظرف.

- تجنب لف السيرة الذاتية أو تدبيسها.

- تأكد من أنك قد حصلت مقدما على تصريح من أى شخص تنوى كتابته كشخص يمكن الرجوع إليه سواء كانت علاقتك به مهنية أو شخصية.

- من أكثر الأمور التى يشكو منها متخصصو الموارد البشرية هو أن الكثير من الأشخاص يتقدمون لوظائف غير مؤهلين لها.. قبل أن تسلم سيرتك الذاتية لصاحب العمل المحتمل اقرا مواصفات الوظيفة بدقة لكى تتأكد أن لديك المهارات والخبرة والتعليم الذى يبحث عنها صاحب العمل.

## تجنب هذه الأخطاء العشرة أثناء كتابة سيرتك الذاتية

كتابة السيرة الذاتية من الأمور المهمة للغاية عند البحث عن وظيفة. ورغم هذه الأهمية إلا أن كثيرين منا لا يجيدون كتابة السيرة الذاتية لعدم اهتمامهم أو لقلة تعرضهم لهذه التجربة فى حياتهم. ولذلك نقدم عشرة إرشادات يمكن أن تساعد فى كتابة السيرة الذاتية.

أولا: إهمال المظهر، فنوع الورق والنظافة والترتيب والمراجعة الإملائية والنحوية مهمة جدا لأنها تعطى الانطباع الأول.

ثانيا: اختصار الحجم، إذا كانت طبيعة وظيفتك تتطلب سيرة مطولة فلا تتردد فى كتابة سيرة مطولة ولا تصغر الأحرف بحيث تصبح قراءتها صعبة.

ثالثا: التلاعب بالتواريخ، لا تتلاعب بالتواريخ حتى تخفى شيئا ما كوظيفة أدنى مما تطمح إليه مثلا لأن اكتشاف ذلك سوف يجعلك تخسر الوظيفة الجديدة.

رابعا: لا تنسخ المهام الوظيفية من كتيب، بل تحمل عناء كتابة مهامك الوظيفية كما كانت لأن هذا سيضفى مصداقية أكثر على سيرتك.

خامسا: لا تلوى عنق الحقيقة، ولا تحاول التلاعب بالألفاظ لإظهار قدراتك على شغل منصب لم تشغله سابقا، بل على العكس ابدأ بسرد القدرات التى تساعدك على شغل هذا المنصب.

سادسا: لا تسرد أسباب تركك الأعمال السابقة، فكون أن شركتك القديمة أفلست أو أن مديرها كان حاقدا عليك ليست إضافات إيجابية.

سابعا: لا ترسل سيرتك الذاتية إلى كل معلن فى الجريدة، واختر ما يناسبك قدراتك من الوظائف وركز عليها.

ثامنا: لا ترسل صورا من شهاداتك وخبراتك ورسائل التوصية مع سيرتك، خذها معك فيما إذا دعيت للمقابلة.

تاسعا: ليس من الضرورى أن تسرد كل وظيفة مررت بها بحذافيرها بل أهمها، وركز على خبراتك خلال السنوات العشر الأخيرة.

عاشرا: تجنب الخوض فى معلومات شخصية ليست ذات صلة.

## امنح الآخرين الرغبة فى التعرف إليك

إن أفضل طريقة لكى يتقبّلك الآخرون، هى أن تمنحهم الرغبة فى أن يتعرفوا إليك.

لماذا؟ لأن كل شخص، أياً كان، يهتم فى الدرجة الأولى بنفسه، ولأن الاهتمام الذى يمكنه أن يبديه نحوك ليس دوماً عفوياً ولا منزهاً عن الغرض. نحن جميعاً مخلوقون على هذه الصورة. إن غريزة المحافظة على العنصر البشرى تريد ذلك. ولكن لا تنسَ أننا جميعاً الباعة، وأنه يكفى فحسب عرض شىء على الآخر لكى يصغى إليك.

ولدى الاتصال الأول، يتساءل الآخر من فوره عما لديك من أمور مهمة تقترحها عليه يمكنه الاستفادة منها.

كيف؟ بتقدمك خطوة إلى الأمام.. تجنب عرض حالتك الشخصية، أى ما تتوقعه من الآخر، قبل أن تكون ذكرت كل شىء مما يكسبه هو من هذه المحادثة.

إن أول قاعدة ينبغى اتباعها تتضمن دوماً التفكير فى الشخص الآخر قبل التفكير فى نفسك.

ريجين أُمّ عزباء لولدين أحدهما فى شهره الثالث عشر والآخر عمره ثلاث سنوات، وجدت نفسها بين ليلة وضحاها عاطلة عن العمل من دون أى تعويض. وكانت تحصل بمشقة على ما يكفيها، وكانت أواخر الشهر صعبة بالنسبة إليها. وفى ذات مساء، ولم يكن لديها مال لشراء ما تقيت به ولديها، رأت مراجعة جارها فى الطبقة التى تقيم فيها لتعرض عليه بيعه مجلدات الموسوعة العشرة التى ابتاعتها فى أيام اليسر.

وتقدمت إليه ملحّة، ذليلة، وحيية فى آن.. وبسطت لجارها صعوباتها الآنية، وحاجتها الماسة إلى المال لإعالة طفليها الصغيرين، وتسوية متأخرات الإيجار. ولم يبالِ الجار كثيراً بهذا البؤس. وبالنسبة إليه كانت السيدة الصبية امرأة مزعجة ينبغى طردها بأسرع ما يمكن لأنه يحس بالخطأ إزاء فقرها. لعله يقدّم إليها ورقة نقدية من فئة الخمسين فرنكاً ويصرفها بلطف ولكن دون أن يردّ على توقعها.

الحل الجيد؟ دون بسط بؤسها، كان عليها أن تحاول إثارة رغبته باقتراح عملية شيقة عليه. بذلك كانت قدّمت إليه الميزات التى كان بوسعه أن يجنيها من شراء هذه المجلدات الموسوعية القيمة بثمن متدنٍّ. وكانت بالأحرى وفرت له الشعور بالأهمية فيما لو ألحّت على أنه امرؤ مهم، وينبغى أن يمتلك مؤلفات ثقافية نفيسة كهذه، وأن هذه الكتب لابد أن تجلب إليه ميزات ضخمة بينما هى لا تستطيع الإفادة منها لأنها ليست رفيعة الثقافة. ربما كانت منحته هذا الشعور بالأهمية الذى يحسّ كل شخص أنه بحاجة إليه.

وكان بوسعها كذلك الإلحاح على الخصائص الإنسانية لدى جارها وتوضيح خطوتها باتجاهه باظهارها مدى تقديرها له. ولكانت بذلك قدّمت إليه التقدير، وكل شخص يحب أن يكون مقدّراً. فضلاً عن ذلك، كان بوسعها أن تُظهر له أنها تهتم به، وكل كائن حى يشعر بالحاجة إلى أن يكون محبوباً من الآخرين.

كان يمكن لريجين أن تتقدم بصفة تاجرة، وليس بصفة متسولة، كان يمكن ألا تبيع موسوعات، بل تقديراً، وأهمية، واهتماماً بالنسبة إلى الشخص الشارى، وهذه ثلاثة مشاعر أو أحاسيس يشعر كل الرجال والنساء بالحاجة إليها حاجة لا تُشبَع!

**- عدم تقديم الريح:**

إن مَن يستطيع أن يقدّم عروضاً مغرية إلى كل مَن يصادفه، ويكتم ما يفكر فى الحصول هو عليه من ذلك لكى لا **يبسط** سوى ما يكسبه الآخر، يتأكد من أنه سيكسب أصدقاء عديدين، مخلصين وأوفياء؛ بشرط، أن يكون، مع ذلك، كل ما يعرضه حقيقياً، **وألا يبيع الريح.**

الواقع، أنه لا فائدة من خداع المرء جاره أو قريبه، فعاجلاً أو آجلاً سينقلب الخداع عليه.

لنتصور أنك قبلت دعوة إلى الغداء لدى زوجين يقيمان فى المسكن المجاور لمسكنك، وأنك تلبى كل دعوة، دون أن تردّ هذه الدعوات بداعى التهذيب، فلا يلبث الزوجان أن يسأما من تقديم نفقات هذه الافتتاحيات الودية، دوماً، إن كل شىء واضح: ليس لديك ما تمنحه بالمقابل، وما كان يمكن أن يتحول إلى صداقة متينة، لن يتحقق أبداً.

فكّر لحظة: إن أولى الوصفات للنجاح هى أن تكتسب أصدقاء، وأن تمنح الآخرين الرغبة فى التعرف إليك، من أجل أن توفر لهم فيما بعد أربعة مشاعر أو أحاسيس قوية يشعر كل كائن بشرى بالحاجة الكبيرة إليها: التقدير، والأهمية، والاهتمام، والرغبة فى المعرفة.

يتحتم عليك، كذلك، أن تمنح الآخرين من الأشياء أكثر مما يتوقعون. إذا أنت اقترحت على زميلك فى العمل ألا تستخدما سوى سيارة واحدة للذهاب يومياً إلى العمل،

فاحرص على أن تستقل سيارتك فى أغلب الأوقات الممكنة، دون أن تحسب الانتقال الذى يتم بواسطة سيارة زميلك. فى الواقع، إن وصفة المبادلات هذه تخلق الصداقة، ولكن لا ينبغى لك استخدامها فحسب بهدف معرفة ما إذا كانت "تصلح" حقاً، ذلك بأن العمل المخلص وحده هو المريح.

**- الإخلاص هو أساس كل نجاح وكل صداقة:**

إذا أنت أحسست بأنك غريب أو متوحد أو منفرد فى هذا المجتمع الذى لا يفهمك، أو الذى يبدو لك ظالمًا بالنسبة إليك، والذى يبدو أنه لا يقوم بأى جهد لكى يكتشفك، ولا يقدّرك حق قدرك، فإن السبب هو أنك لم تعرف، أو ربما لم تشأ، أن تتخلى عن كوابحك، وعن موانعك، وعن آرائك المسبقة. بكلمة أخرى، أنت لم تتكيف: إذاً لا يسعك أن تتناغم مع الوسط المحيط بك، والأشخاص والأشياء المحيطين بك.

غالباً جداً، عندما نود اقامة الحوار، نبدأ بلعب دور ما.. وننسى إذ ذاك أننا بشر. فينا يتصادم مفهومان متناقضان: ما نحسّ به بعمق، ورسمياً أو شرعياً، وما نعتقد أنه ينبغى لنا عمله لكى نظهر فى أحسن حالاتنا فى نظر الآخرين. ولدينا نوعان من المشاعر بالنسبة إلى الآخر: القبول أو اللاقبول.

وهكذا، لنفرض أن جارك دعاك إلى المطعم الصينى لكى يتعرف إليك بصورة أفضل، وأنت تكره المطبخ الآسيوى؛ فإنك ستحس مباشرة بشعور اللاقبول المقاوَم بالحاجة إلى تمثيل دور الجار المجامل الملاطف، والسهلة الحياة معه الذى تود إبرازه إلى مخاطبك. وإذا أنت قبلت دعوته كما هى، فأنت لست مخلصاً. إن أول علاقة ستقوم على أساس خاطئ، ولكن، على النقيض، إذا أنت رفضت بلطف دعوته مشيراً إلى سبب رفضك، فإن جارك لا يقدرك فحسب لطبيعتك، بل إنه يسرع، كذلك، إلى سؤالك أى مطبخ يروق لك حقاً، وسيبذل جهده لكى يرضيك.

فى الحالة الأولى، وهيهات هى الأكثر حدوثاً، وعندما ستتطور علاقاتك مع جارك أولاً بأول، فإنك ستكدس نوعاً من الحقد عليه، وتعزو إليه لا شعورياً الأضرار والمضايقات التى تتعرض لها.

بالطبع، يختلف الشعور بالقبول من موقف إلى آخر. ولكن، دوماً، إذا لم تكن تدرى كيف تكون شرعياً أو رسمياً، فإنك ستميل أن تبعث على الاعتقاد بأنك تتقبل تصرفاً ما فى حين أن الآخر "يحس" بأن القضية هى فى الحقيقة قضية قبول زائف. هذا الموقف المنحرف يترجم، على أى حال، فى حديثك مع الآخر بشكل أحكام وانتقادات، وحتى التأنيب، بلغه التعنيف والأوامر المقنعة. وكثير من رسائلك **تنقل إلى الآخر اللاقبول** بالنسبة إلى ما هو. ويبقى الحوار سطحياً، ومجرد تهذيب محض، ولا يبلغ مطلقاً المستوى الرفيع حيث يشعر كل واحد منكما أنه يُصغى إليه ويفهم.

أن يكون المرء رسمياً أو شرعياً يعنى أن يُبرز شخصيته كما هى. إن لك الحق بأن تكابد أحاسيس ايجابية وكذلك سلبية على السواء. وستكسب الكثير إذا أنت عُرفت كما أنت تماماً. لا تبتعد عن عتبة تساهلك، وأفصح عن ذلك بلطف. إن الإخلاص لهو أفضل ذريعة لكى تجعل شخصيتك جذابة.

ولكن، ربما لا يمنحك نوع شخصيتك الترضية الكاملة، وتشعر بأنها لا تجتذب طبيعياً الآخرين. لماذا لا تباشر بتنمية الجانب الإيجابى الذى يتمتع به كل واحد؟ جده، ثم ركزه إلى أقصى حد، وامنح الآخرين منه ضعفى ما تحتاج إليه منه: بذلك تكسب بسرعة الأصدقاء الطيبين، والأوفياء الذين يُقبلون إليك فى كل مرة، والذين يشيدون بك أمام معارفهم الشخصيين. إن الصداقة تعمل دوماً مثل كرة الثلج!

الخلاصة: أوجد فى نفسك "المسرّعات" الطبيعية والشرعية الكفيلة بمنحك شخصية مربحة فى لعبة الحياة..

## تعلم عمليات المحاكاة التفاوضية

خلال العقدين الماضيين تعلم المديرون التنفيذيون وطلبة ماجستير إدارة الأعمال مهارات التفاوض من خلال عمليات المحاكاة. وهى مواقف تفاوضية فرضية يختبرونها من خلال استراتيجيات وتقنيات جديدة.

وطور الباحثون على صعيد التفاوض المئات من عمليات المحاكاة التى غالباً ما ترتكز على حالاتٍ حقيقيةٍ لتعلّم مفاهيم تفاوضية مهمة.

ووجد الباحثون أنّ المشاركة فى تمارين ملموسة ضمن أوضاع قليلة الخطورة هى طريقةٌ مثاليةٌ للمديرين لتعلم مهارات تفاوضية جديدة. ووصلوا إلى نتيجةٍ مفادها أنّ المحاكاة التفاوضية ناجحةٌ فقط عندما يكرس المتدربون أنفسهم بصورة تامة للعملية التعليمية. والعديد منهم يعارض هذه الطريقة للتعلم متمنين عوضاً عن ذلك الاستماع إلى المحاضر وتدوين الملاحظات.

ويلى التدريب التفاوضى من خلال المحاكاة الخطوات الثلاث للعملية التغيرية للعالم النفسى كيرت لوين:

- الخطوة الأولى، مساعدة المتدرب على مواصلة مشاركته الحالية، وعادةً ما يكون ذلك عن طريق الإمساك بمرآة وتحدى الافتراضات المتأصلة.

- الخطوة الثانية، يسعى المدربون إلى مساعدة المشاركين على تغيير منطقهم الداخلى (المبطن) عن طريق تصور مشاركة أكثر فعالية للعمل ذاته.

نموذجياً، يتلقى المشاركون تعليمات مكتوبة مشتركة تصف الوقائع المؤدية إلى لحظةٍ محددة ضمن بيئة العمل الافتراضى للتفاوض، بحيث يقسم الفصل الدراسى إلى أزواج أو مجموعات أكبر، إذ يمنح لكل شخص دور بائع رئيسى.

كما يتسلم المشاركون أيضاً تعليمات سرية تمكنهم من لعب أدوارهم بشكل واقعى. ويلزمون بإلحاق أولويات محددة مع الخيارات التى يواجهونها إلى جانب معلومات مفصلة تسمح لهم بدعم حججهم. وبهذه الطريقة، يضمن المحاضرون أن يتعامل كل متدرب مع مشكلة تفاوضية محددة مثلما تفعله فى حال خروجك من تحالف فائز. وبعد التفاوض فى مجموعات صغيرة، يعاد لم شمل الفصل لمقارنة النتائج، بحيث يشير المحاضر إلى الدروس المستفادة من التجربة. وفيما يلى العقبات الأكثر شيوعا لتدريب تفاوضى فعال وناجح:

- مقاومة التعلم من خلال الممارسة: يجد بعض الأفراد أنّ لعب أدوار كتلك الأدوار، سيتسبب لهم بالإحراج، أو سيقلل من كرامتهم.

- الافتقار إلى الصورة الشاملة: يصبح متدربون آخرون أكثر تمسكاً بتفاصيل الموقف الافتراضى، بحيث إنهم يفوتون الدروس الرئيسية. وغالباً ما يحدث ذلك عندما يؤسس كتّاب المحاكاة مواقف على أساس نماذج مخفية لقصص نشاطات عمل حقيقية.

- صعوبة فهم السياقات الجديدة: يميل بعض المتدربين إلى التفاوض على رفض ما يجرى فى حالة عدم ملاءمة الموقف تماما للموقف الذى يعرفونه جيدا. ونجد على سبيل المثال أن المتدربة التى تعمل لوكالة إسكان حكومية قد تفترض أنه ليس هنالك ما ستتعلمه من محاكاة خاصة بمستشفى ما.

- الخوف من الخسارة: يقلق بعض الأفراد كثيراً من "خسارة" اللعبة، حيث يفضلون تفويت فرصة تجربتها بأسلوب تفاوضٍ غير معتاد فى بيئة تعلم محمية. وهذا الميل شائع بين المديرين الكبار. ولكن فقط من خلال اختبار الأسلوب الجديد فى وضعٍ خالٍ من الخطورة، سيصبح المتدربون أكثر ميلاً إلى تجربته أثناء التدريب اليومى.

وتعرض المحاكاة وسائل قيمة لتعليم مهارات التفاوض الحيوية. والواقع أنها طريقة فعّالة للتغلب على الشكوك الناجمة عن افتراضنا أنّ انتهاج أسلوب المنافع المتبادلة يمكن استخدامه بفاعلية مع مقاومٍ صعب. وبالمشاركة منفتحة الذهن فى المحاكاة، يمكنك أنت والعاملون معك استخلاص أعلى القيم من تدريبك، وتحسين مهاراتك التفاوضية فى العمل على نطاق واسع.

## الاستفادة القصوى من التدرب على التفاوض

نادراً ما يقود الأسلوب السلبى للتعلم إلى نجاح تفاوضى فى المستقبل. وحتى تتمكن من تعظيم خبرتك التدريبية، فإن عليك اتباع القواعد الإرشادية التالية:

- اعمل على تشابك الأيدى (الجهود) فى التدريب، وألق بنفسك تماماً فى تجربة المحاكاة. وطالما أن رؤساءك أكدوا لك أن أداءك التدريبى لا يمكن أن يستخدم ضدك فى مجال العمل، فإنه ليس لديك ما تخسره.

- ركز على الصورة الشاملة، ولا تأبه كثيراً بالتفاصيل الافتراضية لمحاكاة معينة. وبدلاً من ذلك، ابق مهتماً بالدروس الأشمل.

- جرّب من خلال الاستراتيجيات والأساليب الجديدة، حيث إن تنفيذ ذلك وفقاً لأصول السلامة لن يأخذك بعيداً . وتكون أفضل وسائل النجاح أحياناً فى تخطى منطقة راحتك.

- تعلم من المتدربين الآخرين، وابحث عن متدربين آخرين لإنجاز محادثة تدريبية. وحاول التعرف على ما فعلوه وما لم يفعلوه، واكتشف كيفية رد فعل الآخرين على هذه الاستراتيجيات. وإن من شأن المناقشات المركزة التى يقودها المدرب فى الصف تعليمك دروساً أوسع. غير أن المناقشات الأصغر نطاقاً تظل أمراً لا يمكن الاستغناء عنه.

- مارس ما تعلمته، حيث إن تمارين المحاكاة ستنهض بإمكاناتك. أما إدخال أسلوب جديد فى ممارساتك اليومية، فإن من شأنه تعزيز مهاراتك التفاوضية.

## استعن بالقبعات الست للتفكير الإبداعى

دعونا نبدأ بالسؤال التالى، متى يمكن أن نستخدم القبعات الست + الزمن؟ والجواب أنها تستخدم عندما نرغب فى التفكير فى أمر ما مشروع جديد على سبيل المثال، أو تغيير إجراءات عملية ما، أو تطوير جهاز معين، أو التخطيط لبناء منزل للأسرة أو غيرها من الأعمال التى نريد أن يكون تفكيرنا فيها شموليا وإبداعيا متوازنا فى نفس الوقت.

لنبدأ بالحديث عن الفروقات بين الأنماط الستة أو ألوان التفكير الستة:

**القبعة البيضاء:**

القبعة البيضاء تشير إلى النمط المحايد، والمقصود به هنا عملية جمع معلومات حول موضوع التفكير. مكان إقامة المشروع أو الفكرة، الأسعار والكميات والتكاليف، معلومات حول البيئة المحيطة والظروف المحيطة، معلومات حول مشروعات مشابهة إن وجدت.

لاحظ أن مثل هذه المعلومات معلومات محايدة لا إيجابية ولا سلبية ولذلك اخترنا اللون الأبيض.

**القبعة الصفراء:**

القبعة الصفراء تشير إلى التفكير الإيجابى وهى مأخوذة من لون الشمس رمز النماء ومصدر الطاقة. عند ارتداء القبعة الصفراء نفكر فى الجوانب الإيجابية للفكرة، كيف تزيد هذه الفكرة من دخلنا على سبيل المثال أو كيف تحسن من ظروف العمل والحياة

**القبعة السوداء:**

القبعة السوداء تشير إلى التفكير التشاؤمى وعند ارتدائها، وكثيرا ما نرتديها دون أن نشعر، نفكر فى الجوانب السلبية للمشروع، الخسائر التى يمكن أن نتكبدها والصعوبات التى سنواجهها.

**القبعة الحمراء:**

القبعة الحمراء تشير إلى التفكير العاطفى وعند ارتدائها نفكر فى المشروع بشكل عاطفى صرف دون النظر إلى العوامل المنطقية والايجابيات والسلبيات، ما هى العواطف التى تدفعك لخوض غمار هذا المشروع ماهى المتع التى ستجنيها نتيجة لذلك هل تشعر بمشاعر فخر أو اعتزاز أو غيرها عند دخولك أو تبنيك لمثل هذا الأمر...

**القبعة الخضراء:**

القبعة الخضراء ترمز إلى التفكير الإبداعى وهى مأخوذة من لون الأشجار وما فيها من معانى الإبداع والتجديد، عند ارتداء القبعة الخضراء نبحث عن أفكار جديدة لم يسبق أن طرقت. فمثلا نفكر فى أصل الموضوع، المشروع، لماذا لا نبحث عن مشروع يمثل فكرة جديدة ورائدة؟ ثم يمكن أن نفكر فى السلبيات كيف يمكن أن نتجاوز هذه السلبيات بشكل إبداعى ونحولها إلى إيجابيات؟ كما يمكن أن نفكر فى مزيد من الإيجابيات التى يمكن أن يضيفها المشروع؟ ثم نفكر بشكل إبداعى عن دور العواطف والمشاعر فى إنجاح

هذا المشروع؟ وهكذا تتفتح لنا آفاق جديدة للتفكير يمكن أن توصلنا إلى أفكار لم يسبق لها مثيل.

**القبعة الزرقاء:**

القبعة الزرقاء ترمز إلى التفكير الشمولى ويأتى دورها للتحقق من استعمال جميع أنماط التفكير الداخلة فى تعريف التقنية. فقبل انهاء عملية التفكير يطرح السؤال: هل استخدمنا جميع الأنماط ؟ هل هناك نمط يحتاج إلى مزيد بحث وتفكير فيه؟ وبناء على إجابة السؤال يتم إما إيقاف عملية التفكير أو استكمالها.

**كيف أطبقها؟**

يفضل أن تطبق تقنية القبعات الست + الزمن فى فريق يتم تشكيله للتفكير ويمكن تطبيقها بشكل فردى إن لم يتيسر وجود فريق.

يقوم رئيس الفريق فى البداية بتحديد الموضوع المراد التفكير فيه.

ليس هناك قبعات حقيقية ولكن على رئيس الفريق بتذكير فريقه بنمط التفكير ولونه بين الحين والآخر.

يبدأ أولا بالقبعة البيضاء لجمع المعلومات ويستحسن أن ينتقل إلى الصفراء لبحث الجوانب الإيجابية.

دور رئيس الفريق سيكون تحديد متى يتم الانتقال من نمط إلى آخر، ليس هناك ترتيب ملزم للتنقل بين الأنماط، ولكن يفضل الابتداء بالأبيض ثم الأصفر ويترك الأخضر والأزرق فى النهاية. عند التفكير بالأزرق يكون التركيز فقط على التأكد من شمولية عملية التفكير لجميع الأنماط.

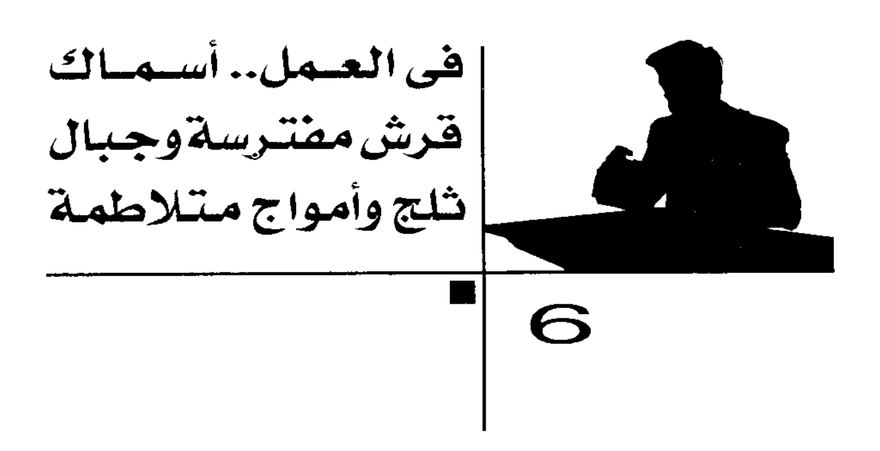
بعد التفكير بالأزرق يطرح البعد الزمانى للموضوع ويناقش ما إذا كانت الأفكار المطروحة تناسب زمانا محددا وماذا لو تم تغيير الإطار الزمنى للتفكير كيف يمكن أن تتغير النتائج؟

يستمر العمل حتى انتهاء الوقت المحدد أو استكمال جميع الأنماط. الأفكار المطروحة فى كل نمط يتم جمعها على ورقة منفصلة.

دور رئيس الفريق مهم جدا فى التذكير دائما وإثارة الجو النفسى المصاحب لألوان التفكير كما هو من الأهمية كذلك دوره فى النظرة الشمولية والتنقل بين الأنماط وبينها والاطار الزمنى.

كان هذا ملخصا لتقنية القبعات الست + الزمن.

■■■



# 6 فى العمل.. أسماك قرش مفترسة وجبال ثلج وأمواج متلاطمة

يتناول ديل كارنيجى موضوعا حساسا للغاية، هو ألاعيب الموظفين فى المكاتب، إلى اتباع سياسة "الوسائل الأخلاقية للوصول إلى الغايات السامية".

ويقدم مجموعة من النصائح تدور كلها حول التخفى وإظهار غير الباطن، وغيرها من النصائح ذات الاتجاهات "المكيافيللية"، ومن بينها:

أولا: تجنب المواجهة الصريحة مع مدير أقوى منك وأعلى سلطة.

ثانياً: تكوين شبكات علاقات والاعتماد عليها لتحقيق النجاح فى مجال العمل أكثر من اعتمادك على أدائك ونتائجك.

ثالثاً: إخفاء أفكارك وعدم التصريح بكل ما تعتقده وتفكر فيه.

رابعاً: الإسراع بعرض وجهة نظرك فى أى مشكلة قبل أن يأتى زميل خصم لك فيؤثر على المدير بعرض فكرته قبلك.

خامساً: عدم الإدلاء برأى محدد، لعدم إغضاب أى طرف، وحتى لا تتهم بالتحيز إلى طرف دون الآخر.

## نصائح حول الملبس المناسب

كما يقدم ديل كارنيجى نصائح حول الملبس المناسب ونبرة الصوت المؤثرة ولغة الجسد وأوضاعه التى تتيح لك التقرب من الطرف الآخر والتأثير عليه.

ورغم أن كثيرا من هذه النصائح وردت فى كتب مماثلة، إلا أن ديل كارنيجى الأمر يبدو وكأن القارئ يخطط لمؤامرة يكون التخفى والاصطناع والتمثيل فيها هو أهم أسباب نجاحها. فمثلا، عند الحديث عن الترويج لنفسك وإبداء نقاط قوتك، ينصحك ديل باستغلال فترة الصعود أو الهبوط بالمصعد للحديث إلى رؤسائك عن نفسك وإبداء مزاياك، ولا بأس أيضا من بعض النفاق، الذى يدخل ضمن "المجاملات الاجتماعية" التى تجعل المدير لا ينساك أبدا، خاصة وقت الترقيات وزيادة الرواتب.

كما ينصح أيضا بحمل الجريدة التى تعرف أن مديرك يقرأها باستمرار، أو أى جريدة أخرى محترمة تشير إلى اهتمامك بمجال عمل الشركة عامة.

ويؤكد ديل تلك الفكرة عندما يعترف بأن الأمر يبدو نفاقيا استغلاليا، ولكنه فى الحقيقة الأسلوب العملى لمواجهة بيئة العمل فى المؤسسات اليوم، التى تشبه البحر الذى يلتهم فيه السمك الكبير السمك الصغير.

فإن لم تلتهم زميلك أولا، فسيلتهمك هو. وقد تكون تلك صورة واقعية لعالم أعمال اليوم، وإن كانت مرسومة بشكل مبالغ فيه جدا. يقول المؤلف تأييداً للصورة التى رسمها لعالم الأعمال، إنه استقاها من خلال عملهما فى مجال استشارات العاملين ومشاكلهم مع زملائهم ورؤسائهم وشركاتهم.

ولطمأنة هؤلاء الذين لا يزال فى قلوبهم شك من ناحية نصائح ديل "المكيافيللية"، يؤكد ديل كارنيجى أن تلك النصائح لا تفيدك شخصيا على المستوى العملى فقط، بل تفيد شركتك أيضا. فهل وجدت فى أى منها تضارب مصالح بين الشركة والفرد؟ إنها جميعا منتقاة بحيث تفيد الطرفين معا، وإن كنت لا تصدق ذلك، فراجعها بنفسك.

## مخاطر محدقة

يؤكد دل من خبرته أن هناك دائما مخاطر محيطة بك فى مجال عملك، لذا عليك أن تحتاط لها مقدما. ويشبه رحلتك فى العمل بالرحلة البحرية فى محيط واسع.

فمن بين تلك المخاطر التى تقابلك هناك:

١- الأجواء المتقلبة المتغيرة: فى إشارة إلى التغييرات المستمرة التى تصيب عالم الأعمال ومؤسساته اليوم. فهناك دائما رئيس جديد، وأساليب عمل جديدة، وتقليص للعمالة، وإعادة تنظيم للمؤسسة، ومبادرات جديدة.. إلخ. وتشترك كلها فى أنها تتطلب مهارات للتواؤم والتكيف، لأنها فى كل مرة تغير من معنى النجاح وأساليب تحقيقه. كما تتطلب منك أيضا أن تمتلك مهارات تنبؤ جيدة، لتتمكن من سبق تلك الأحداث والاستعداد لها تماما.

٢- جبال الثلج: كثيرا ما ستقابلك عوائق وعقبات لم تخطر لك على بال. ومرة أخرى: أهبة الاستعداد هنا هى أفضل سلاح. من بين تلك العقبات أن يكوّن رئيسك عنك فكرة مسبقة لا تتزحزح. والحل هنا هو ألا تحاول الاصطدام بجبال الثلج تلك، بل أن تحاول إذابتها بإظهار صورتك وشخصيتك الجديدة.

٣- أسماك القرش: فهناك دائما زملاء يضمرون لك الشر، وينافسونك على الترقيات والمناصب الجديدة، وعلى استعداد تام لالتهامك والإيقاع بك لأنهم يعتبرونك عقبة فى طريقهم يجب إزاحتها. فانتبه لهم واعتبرهم عقبات فى طريقك - مثلما يعتبرونك تماما - وحاول إفشال كل مخططاتهم ضدك.

## إدارة الوقت.. بين العادات السليمة والخاطئة

إن إدارة الوقت تعنى فى حقيقة الأمر "إدارة الذات". فليس الهدف من إدارة الوقت أن تصبح فعّالاً جدّاً ومنتجاً كبيراً. بل أن تستخدم الوقت لتحقيق أهدافك، أى أن تعمل بطريقة أذكى وبجهد أقل. ولتحقيق إدارة جيدة للوقت لا بدّ من التخلّص من:

بعض العادات السيّئة، وهى كما يلى:

العادات السيئة فى "إدارة الوقت":

١ - فقدان التخطيط:

إن عدم القيام بالتخطيط بحجّة أنه يستغرق وقتاً طويلاً يؤدى إلى الوقوع فى أخطاء كثيرة وإلى تدهور البرامج، أو ازدواجية العمل، وعدم إنهاء الأعمال فى وقتها المحدد. والحل يكمن فى التخطيط اليومى، وأفضل الأوقات للقيام به فى الصباح الباكر، أو فى نهاية دوام العمل. وللقيام بالتخطيط ينبغى طرح التساؤلات الأربعة التالية:

- ما هى أهدافى لهذا اليوم؟
- أى أنشطة أحتاجها لإنجاز هذه الأهداف؟
- ما هى أولوياتى؟
- كم من الوقت مطلوبًا للقيام بكل مهمة؟

٢ - سياسة الباب المفتوح:

قد يلجأ بعض المديرين إلى اتباع سياسة الباب المفتوح اعتقاداً منهم أن ذلك يسهّل الاتصالات، والحقيقة أن هذه السياسة تؤدى إلى كثرة المقاطعات والوقوع تحت سيطرة المرؤوسين. والحلّ هو سياسة معدّلة للباب المفتوح، بحيث يعرف المرؤوسون أن هناك فترات يستطيع فيها المدير استقبالهم، وفترات أخرى يرفض فيها أىّ مقاطعة.

٣- ماحك جلدك مثل ظفرك:

وتعنى عدم تفويض الأعمال التى يمكن تفويضها، ولهذه السياسة مضار عديدة.

٤- التركيز فيما لايستحق التركيز:

بعض المديرين إذا شعروا بوجود أمر ملحّ يلقون بكلّ شىء جانباً ويتفرغون لهذا العمل، والصواب أن يرفضوا المقاطعة ويصروا أن تكون المناقشة فى هذا الأمر فى وقت آخر، وخصوصاً إذا كان الأمر ليست له أولويّة.

٥- النمر الورقى الذى لم يروّض:

إنّ تجمّع الأوراق على طاولة المكتب وتراكمها يؤدى إلى إعاقة العمل. والحل هو تنظيمها، وإبعاد أوراق الأعمال الأقلّ أهميّة لأنّ فى إبعادها عن طاولة المكتب إبعاداً لها من الفكر وإزالة التشويش الذى تتسبب فيه.

## سبعة مبادئ إدارة الوقت

يمكن أن يستخدم الشخص أو المدير عدداً من أساليب إدارة الوقت التى تساعده فى تحقيق أهدافه، وهناك سبعة مبادئ تساعد على التحكم فى الوقت، وهى:

**١- جزئ المهام الكبيرة:**

غالباً ما يؤجّل الناس أعمالهم لأنها تبدو كبيرة أو صعبة، فإذا قاموا بتقسيمها إلى أجزاء فإنّ ذلك يؤدّى إلى أن تبدو المهمّة أسهل. كما أنّ البدء فى جزء من المهمّة هو أفضل من تركها كلّياً لأن الجزء المنتهى يدفع المشرف إلى إكمال المهمّة.

**٢- اجعل تركيزك على الأولويات:**

البعض يقوم بتنفيذ المهام الصغيرة بحجّة الانتهاء منها والانتقال للمهام الكبيرة، ولكنّهم يفاجؤون بأنّ الوقت كلّه قد ضاع فى تلك المهام الصغيرة، والصحيح أن يبدأ الشخص بالمهام التى لها الأولوية دائماً.

**٣- ابدأ بالأعمال الصعبة وغير المحببة أولاً:**

عندما تكون فى بداية عملك وفى أوج نشاطك الذهنى والجسدى، فإن عليك أن تقوم بالمهام الصعبة التى تتطلّب جهداً

وتركيزاً. أما المهام التى تتطلّب تركيزاً أقلّ فيمكن أن تؤديها لاحقاً.

**٤- حدّد مواعيد غير مبالغ فيها للانتهاء من العمل:**

إنّ وضع مواعيد لإنهاء العمل يحفّز لإنهاء العمل فى الوقت المحدّد ويمنع من المماطلة. ولكن تحديد مواعيد غير واقعيّة قد يؤدى إلى الإصابة بالإحباط.

**٥- جرّب الاجتماعات وأنت واقف:**

إنّ أفضل طريقة للتحكم فى الوقت الذى يبقى فيه الزائرون عندك هو أن تعقد الاجتماع وأنتم واقفون، أو يعقده عند الباب، أو أن يقف المُستَقبِل قبل أن يجلس الزائر.

٦- اجمع المهام المتشابهة:

وهو أسلوب يقلّل من المقاطعات، فبدلاً من الاتصالات الهاتفية عدّة مرّات فى اليوم، اجمع الأرقام التى تريد الاتصال بأصحابها وأحضر الهاتف وقم بها مرة واحدة.

٧- استخدم وقت الانتظار أو الهدوء:

احتفظ بأشياء لتقوم بها فى الفترات الراكدة. فالوقت الذى يسبق عقد اجتماع متأخّر، أو فى الطريق للعمل، يمكن أن تقوم فيه بمراجعة بعض المراسلات أو التقارير، أو تقرا فيه كتاباً.

## فهم تجارب العملاء قيمة أساسية للقياديين الجدد

ينظر إلى المديرين الجدد الذين يلتحقون بركب العمل على أنهم قادرون على خلق قيمة لمؤسساتهم وبسرعة أكبر كثيرا من الزملاء الذين يتبعون مسارا بطيئا وتوجها تحكمه العوامل النظامية الرسمية.

وقد أصبح الاندماج السريع فى العمل شيئا حيويا نظرا لتصاعد وتيرة الحركة فى أماكن العمل ولكن على الرغم من الأهمية المتزايدة لأن يبدأ هؤلاء المديرون بداية سريعة إلا أنهم يواجهون فى الواقع عقبات كبيرة حتى يتمكنوا من تحقيق الترابط.

يجب على المديرين الأقدم فى العمل أن يلعبوا دورا أكثر فعالية لتسريع عملية اندماج المديرين الجدد، لكى يبدأوا البداية الصحيحة مع الأخذ فى الاعتبار بأن تتوافر لديهم الرغبة والتصميم لخلق مثل الترابط والاحتكاك بأنفسهم خلال فترة وجيزة بعد ذلك.

### توفير التدريب العالى:

إحدى الوسائل التى تجعل البداية سهلة ومستمرة هى توفير تغذية راجعة Feed back وتدريب مكثف، حسب لينج برانهام مؤلف "الأسباب السبعة الخفية لتخلى الناس عن وظائفهم" اتحاد هيئات الإدارة الأمريكية.

خلال الأسبوع الأول للمدير يجب على التنفيذيين تقديم توقعات تفصيلية عن الأشهر الثلاثة الأولى وأن يطلب من ذلك المدير تقديم ملخص لهذه الأهداف والإجراءات وأن يقوم بأدائها فى تناغم وانسجام تام.

**ارسم خطة لشبكة المديرين الجدد:**

وجه السؤال إلى نفسك من هو ذلك المدير الجديد الذى يحتاج إلى معرفة المسؤوليات التى سوف توكل إليه؟ وفكر فى أساليب العمل: من يحتاج إلى أنواع معينة من المعلومات؟، وإلى من يقدمها؟ وأيضا ضع فى الاعتبار تاريخ المؤسسة من هو الشخص الذى لديه الخبرة لتحريك المشاريع إلى الأمام والقادر على حل المشاكل الشائكة؟

يشدد بعض التنفيذيين على قيم الشركة عند قيامهم برسم خطة لشبكة المديرين الجدد على سبيل المثال تعتبر شركة ريتيلر ليمتد براند فى مدينة كولومبوس فى ولاية أوهايو أن فهم التجارب الخاصة بالعملاء هى إحدى القيم الأساسية ومن أجل تلك الغاية يتم تكليف المديرين الجدد بمهام تعليمية بمتاجر البيع بالتجزئة وبالمراكز التجارية الكبرى.

**المتابعة:**

وحالما يقابل المدير الجديد جميع الأشخاص الذين اقترحتهم وأوصيت بهم، اعمل على تعزيز هذه العلاقات من خلال المتابعة واستخدام هذه الاتصالات فى محادثاتك وفى جميع الأوضاع المستحدثة وفى حالة فشل المدير فى المحافظة على الصلة مع أحد الأعضاء الرئيسيين فى الشبكة، اسأل عن الأسباب وطور خطة من أجل إعادة التواصل.

**الاستفادة من التكنولوجيا:**

منذ اكتساب المدير الجديد الخبرات الضرورية، استخدم الرسائل البريدية الإلكترونية لإبلاغ هذه الخبرات والاهتمامات للآخرين وقم بتكليفه بعمل حوارات جماعية عبر الإنترنت مع تزويده بالقوائم البريدية التى يحتاج إليها حينما يرتقى فى الوظيفة.

## استخدم الروابط الاجتماعية لتفعيل التعاون:

عند تقديم المدير الجديد إلى أعضاء الشبكة، ضع فى الاعتبار مسألة إدراج بعض المعلومات الشخصية عنه والتى يرتاح إليها مثل الاهتمامات الخارجية أو الهوايات.

ابتدعت شركة التكنولوجيا الحيوية "جينتك" التى يوجد مقرها فى مدينة سان فرانسيسكو مجموعات تتسم بالتنوع ولها فعاليات متقاطعة، حيث تركز كل مجموعة على اهتمام خاص وذلك لتشجيع المشاركة فى النشاط الاجتماعى فى أوساط الموظفين من جميع المستويات.

وفى الاجتماعات التى تعقدها الشركة كل ثلاثة أشهر للاحتفال بالموظفين الجدد تقوم الشبكة بتشجيع المشاركين للانضمام إلى إحدى المجموعات أو إلى أكثر من مجموعة يكون لها فيها اهتمام خاص.

لقد أسهم الرابط الاجتماعى للمجموعات التى تتسم بالتنوع فى شركة جينتك فى خلق شكل من أشكال التعاون المرتبط بالعمل، على سبيل المثال، عندما تعلم أحد المشاركين فى إحدى المجموعات عملية جديدة لتقديم النصح والاستشارة والتى تم استخدامها فى أحد أقسام الشركة قامت المجموعات الأخرى بتطبيق عملية مشابهة داخل الفرق التى ينتمون إليها. ولهذا إذا راودتك نفسك لتصور أن المدير الذكى الذى قمت للتو بتوظيفه سيكون قادرا على معالجة مسألة اندماجه فلابد لك أن تتذكر العقبات الكبيرة التى سيواجهها. ومع ذلك عليه أن يتحمل فى النهاية مسؤولية التشبيك Networking الخاصة به. وبهذه الطريقة تكون قد سرعت بشكل كبير هذه العملية؟.

تزايدت نسبة القوى العاملة فى شركة التكنولوجيا الحيوية «جينتك» بسرعة إلى ٢٣ فى المائة خلال عام ٢٠٠٤ وتعتزم الشركة إضافة نحو ١٥٠٠ عامل جديد هذا العام، وحتى تتمكن من تلبية احتياجات هؤلاء الموظفين الجدد بشكل أفضل والتأكد من أن كل موظف جديد سوف يحصل على خبرات عملية، قامت "جينتك" بدراسة إجراءات التحاق الموظفين الجدد بركب العمل on boording بعناية كبيرة. يقول تيف كوالسكى مدير

إدارة التعليم والتطوير: لقد تعودنا أن نكون غير رسميين إلى حد ما، ولكن مع قدوم العديد من الموظفين الجدد فقد احتجنا إلى بعض السياسات والإجراءات الموحدة.

يحضر الموظفون الجدد فى اليوم الأول جلسة توجيهية يتم التركيز خلالها على تسعة مجالات أساسية مهمة لعملية الالتحاق بالعمل، وأحد هذه المجالات هى كيف يمكن تحقيق النجاح فى إطار ثقافة الشركة ونقوم بتوجيه النصح لهم بالاستماع جيدا والمراقبة والتعرف على أشخاص آخرين والحصول على أكبر قدر من التعليم منهم.

قبل اقتراح أى تغييرات عاجلة وفقا لكوالسكى الذى أضاف أن الرسالة هى "امض بطيئا لتصل سريعا" ويتلقى الموظفون الجدد أدوات مساعدة مثل أوراق العمل للمشاركة مع أحد الرفقاء أو النظراء ويتم تشجيعهم لاستكشاف روابط عن تاريخ الشركة فى المواقع بشبكة الإنترنت.

## كيف تصبح خطيباً مفوهاً؟

الكل يطمح فى أن يكون متحدثا من الطراز الأول، وهذه جملة من المقترحات لتطوير مهارة الإلقاء والوصول بها إلى المستوى المتميز.. من خلال أربعة محاور:

**أولاً:** ٥ طرق لتتعرف على نفسك كمتحدث أو محاضر أوخطيب:

- اطلب رأى الآخرين.
- لاحظ ردود الأفعال.
- انظر فى المرآة.
- سجل نفسك على شريط فيديو او كاسيت.
- استمع إلى إلقائك.

**ثانياً:** ٨ مقترحات لتكوين افتتاحيات قوية لكلمتك:

- قم بتوجيه أسئلة بلاغية.

- استشهد بإحصائيات بيانية وجداول واستبيانات تثير دهشة المستمعين.

- أخبرهم بما بذلته من جهد فى إعداد الموضوع.

- بين معرفتك بالمستمعين وبخبراتهم.

- انظر إلى الجمهور ثم انظر إلى أسفل كما لو أنك تفكر.

- قم بمفاجأة مستمعيك بأمور تلفت انتباههم وعبارات قوية.

- قم بالتحدث عن حدث معاصر للفت انتباه الجميع.

- زود الشخص الذى سيقوم بتقديمك بموجز مختصر عنك.

**ثالثاً:** ١٧ وسيلة لاكتساب الثقة كخطيب ومتحدث:

- اختر موضوعا مثيرا بالنسبة لك.

- كون فكرة عن الحضور ومستواهم واهتماماتهم.

- استعد للمحاضرة بالتحضير وبذل الوسع بشكل كاف.

- احفظ مقدمة حديثك جيداً.

- استعمل وسائل الإيضاح المختلفة لإضفاء الإثارة على موضوعك.

- تعرف على القاعة المخصصة قبل يوم الموعد، وتأكد من ظروف القاعة من حيث الحرارة والإضاءة والتهوية.

- كن هادئاً، وخذ قسطاً من الراحة.

- نم جيدا فى الليلة السابقة على إلقاء كلمتك

- لا تتناول وجبة دسمة قبل إلقائك لكلمتك.

- اختر اللباس المناسب لطبيعة المحاضرة والحضور.

- تكلم بصوت مرتفع لتبدد القلق.

- امزج حديثك بالفكاهة واجعلها تأتى بشكل طبيعى غير مصطنع.

- تخيل أنك حققت نجاحاً كبيراً، وتكلم مع شخص ما عن النشوة التى بها لأنك ستلقى هذه الكلمة.

- لا تتكلم بسرعة اقل من ١٢٠ كلمة فى الدقيقة.

- اترك المنصة وتحرك نحو مستمعيك.

- اظهر مدى انفعالك من خلال حركات جسمك وايحاءاتك وطريقة وقوفك

- تمرن وتمرن وتمرن.

**رابعاً**: ١١ نصيحة لكتابة خطاب ستقوم بإلقائه:

- اكتب بالطريقة التى تتكلم بها وليس بالطريقة التى تريد أن تكتب بها.

- اجعل طول كل فقرة يتراوح من ثلاث إلى خمس جمل.

- اكتب بصيغة المبنى للمعلوم وليس المبنى للمجهول.

- تكلم بصيغة المتكلم.

- اطبع كلمتك بشكل أنيق وواضح.

- ضع خطاً تحت الكلمات والجمل التى تريد التأكيد عليها.

- لا تزد طول جملتك على ٢٠ كلمة.

- ضع كلمة «قف» عند النقاط التى يكون التوقف عندها مناسباً.

- اترك هامشاً كبيراً سواء على اليسار أم اليمين.

- تدرب على إلقاء الحديث.

- اقرأ بالطريقة التى تتكلم بها وليس بالطريقة التى تريد أن تقرأ بها.

**كيس الحلوى.. درس لكل إدارى ومسؤول**

فى إحدى الليالى جلست سيدة فى المطار لعدة ساعات فى انتظار رحلة لها. وأثناء فترة انتظارها ذهبت لشراء كتاب وكيس من الحلوى لتقضى بهما وقتها فجأة وبينما هى

متعمقة فى القراءة أدركت أن هناك شابة صغيرة قد جلست بجانبها واختطفت قطعة من كيس الحلوى الذى كان موضوعا بينهما.

قررت أن تتجاهلها فى بداية الأمر، ولكنها شعرت بالانزعاج عندما كانت تأكل الحلوى وتنظر فى الساعة بينما كانت هذه الشابة تشاركها فى الأكل من الكيس أيضا.

حينها بدأت بالغضب فعلا ثم فكرت فى نفسها قائلة " لو لم أكن امرأة متعلمة وجيدة الأخلاق لمنحت هذه المتجاسرة "عيناً سوداء" فى الحال.

وهكذا فى كل مرة كانت تأكل قطعة من الحلوى كانت الشابة تأكل واحدة أيضا، وتستمر المحادثة المستنكرة بين أعينهما وهى متعجبة بما تفعله.

ثم إن الفتاة وبهدوء وبابتسامة خفيفة قامت باختطاف آخر قطعة من الحلوى وقسمتها إلى نصفين فأعطت السيدة نصفاً بينما أكلت هى النصف الآخر.

أخذت السيدة القطعة بسرعة وفكرت قائلة: " يالها من وقحة كما أنها غير مؤدبة حتى أنها لم تشكرنى ".

بعد ذلك بلحظات سمعت الإعلان عن حلول موعد الرحلة فجمعت أمتعتها وذهبت إلى بوابة صعود الطائرة دون أن تلتفت وراءها إلى المكان الذى تجلس فيه تلك السارقة الوقحة.

وبعدما صعدت إلى الطائرة ونعمت بجلسة جميلة هادئة أرادت وضع كتابها الذى قاربت على إنهائه فى الحقيبة، وهنا صعقت بالكامل حيث وجدت كيس الحلوى الذى اشترته موجوداً فى تلك الحقيبة.

بدأت تفكر " يا إلهى لقد كان كيس الحلوى ذاك ملكا للشابة وقد جعلتنى أشاركها به"، حينها أدركت وهى متألمة بأنها هى التى كانت وقحة، غير مؤدبة، وسارقة أيضا.

كم مرة فى حياتنا كنا نظن بكل ثقة ويقين بأن شيئاً ما يحصل بالطريقة الصحيحة التى حكمنا عليه بها، ولكننا نكتشف متأخرين أن ذلك لم يكن صحيحاً ، وكم مرة جعلنا

فقد الثقة بالآخرين والتمسك بآرائنا نحكم عليهم بغير العدل بسبب آرائنا المغرورة بعيداً عن الحق والصواب. هذا هو السبب الذى يجعلنا نفكر مرتين قبل أن نحكم على الآخرين.. دعونا دوما نعطى الآخرين آلاف الفرص قبل أن نحكم عليهم بطريقة سيئة.

## تغيير السلوك السلبى فى بيئة العمل مهمة شاقة

أنت كمدير فى إدارة أو فى شركة أو مؤسسة ما عادة ما تتعرض لمواقف تتطلب منك الحكمة فى التصرف. من ذلك مثلاً أن يكون لديك فى موقع العمل موظف معتاد على ممارسة سلوك معين يتناقض ومصالح العمل. وفى هذه الحالة ستجد نفسك مضطراً لمعالجة هذا السلوك وتقويم الاعوجاج.

ولكن كيف يتم ذلك على نحو أمثل؟ لكى تحقق ما تصبو إليه فعليك اتباع ما يلى:

- أولا: الاجتماع بالموظف صاحب السلوك المعوج، وسؤاله عن أسباب استدامة ممارسة ذلك السلوك، ومن ثم تقديم النصائح والإرشادات المساعدة فى إحداث التغيير السلوكى.

ثانياً: فى حال لم تفلح طريقة العلاج الأولى أن تقدم له ما يسمى "طلب تغيير سلوك". وهذا الأسلوب يساعد المديرين وكل من يقع موقعهم، ومن شاغلى الوظائف الإشرافية التى تتطلب تقييماً وتقويماً لأداء وسلوكيات الموظفين على إحداث الوصف الجلى للتوقعات والحصول على الالتزام بالتغيير، وذلك ضمن إطار دقيق من العدالة والإنصاف والمساواة.

ولكن قبل كتابة "طلب تغيير السلوك" عليك اتباع ما يلى:

- كون فكرة واضحة ومحددة ومؤطرة عن السلوك الذى تخطط لتغييره فى الموظف، وذلك من خلال المراقبة الخفية ولمدة كافية من الزمن.

- دون الأفكار التغييرية التى توصلت إليها، فى سرد مكتوب خطاب نموذج إلخ مع مراعاة أن يكون التدوين واضحاً من خلال نقاط محددة، وابتعد ما أمكن عن الصيغ العامة، وكذلك اجعل لهجة التدوين ودودة ذات أمل كبير فى الإصلاح والتقديم.

وثق أن هذا الطب لتغيير السلوك سيكون مفيداً للغاية ولكن بشرط أن يقدم للموظف فى شكل ودى وفى جو تعاونى لا يجعل الموظف يستنفر لرفضه أو عدم تقبله.

ويمكن أن يكون الطلب الذى سيقدم للموظف مكتوباً بالصيغة التالية:

"لقد تحدثنا مراراً وتكراراً من قبل بخصوص تأخرك عن مواعيد الاجتماعات، واليوم كذلك نلاحظ مواظبتك على ممارسة التأخير، إن الاستمرار فى هذه الممارسة سيخل بتوازن مواعيد الحضور، نطلب منك تحديداً التوقف عن التأخير، أو إتاحة الفرصة لموظف آخر لتمثيل إدارتكم وبانتظار رؤيتكم".

## مثالب النظرة التشاؤمية فى إدارة العمل

يستخدم الكثير من المديرين تعبير "جيد ولكن".. والبعض الآخر من المديرين لا يفوت أى فرصة لإبداء روح التشاؤم وإظهار أن الأمور لا تسير على ما يرام.

إن الغرض الرئيسى للقائد الادارى هو تعزيز السلوك الايجابى تجاه العاملين معه، وهذا السلوك الايجابى من القائد الادارى تجاه العاملين معه مطلب حتمى إذا ما أراد ضمان بذلهم لأقصى الجهد والتفانى فى العمل.

ومن الممكن تحقيق نهج وسلوك يضمن إيصال رسالة تعبر عن الروح الايجابية للقائد الادارى تجاه العاملين معه.

## حوارات خطأ:

- مشهد خاطىء: عندما يخاطب المدير مرؤوسيه قائلا: قمتم بعمل جيد فى تجهيز هذا العمل للمتعاملين مع شركتنا، ولكننى كنت أتوقع حضوراً أكبر من ذلك بكثير.

- الصواب هو أن يقول المدير: قمتم بعمل جيد فى تجهيز هذا الحفل للمتعاملين مع شركتنا، لقد سرتنى جداً نتائج هذا الحفل، وبالمناسبة ألم تكونوا تتوقعون حضوراً أكبر.

- مشهد خاطىء: المدير يقول لأحد مشرفى الادارات: نتائج إدارتك فى الربع الأول من العام جيدة ولكنى لست متأكدا مما إذا كان بإمكانك المحافظة على هذا المستوى من النجاح فى المستقبل.

- الصـواب هو أن يقـول المديـر: نتـائج إدارتك جـيـدة للـربع الأول أمـا الربع القـادم فـستكون الظروف صـعبة على مـا يبدو، لذا حاول أن تكون مـستعداً على نحو أكبر، فما رأيك؟

## كيف تضع لنفسك رسالة؟

حين تفكر فى مـهمتك فى الحيـاة فإن هناك أمـوراً لابد من التـأكيد عليها وعدم إغفالها حتى تكون الرسالة ناجحة وموفقة.

الأمر الآخر الذى يجب أن تعتنى به هو عندما تشرع فى صياغة رسالتك فى الحياة هو أن تتعرف على قدراتك ومواهبك ثم تبدأ بصوغ رسالتك بما يتفق مع تلك القدرات.

وللعلم فإن كثيراً من هذه القدرات موروثة، أى تـولد مع الانسان وليس له أن يغير فيها شيئا مثل مستوى الذكاء وبنية الجسم ومكان الولادة وغيرها.

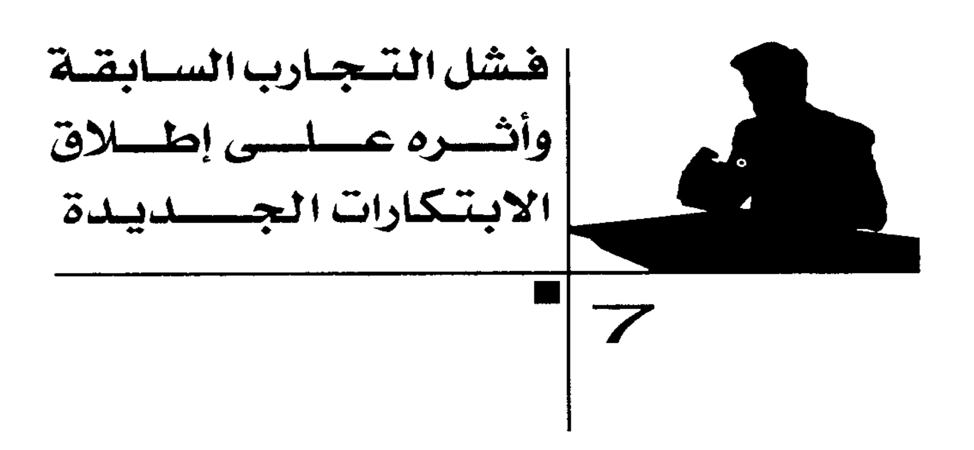
**الطريقة الأولى:**

جمع المأثورات: جمع مـن واحد إلى خمس مأثورات فى كراسـة لتشكل فيما بينها بيان المهمة الخاص، لأن المأثورات العظيمة تثير الالهام والتأمل.

**الطريقة الثانية:**

تفـريغ العقل: كتـابة البـيان الـذى تطمح إليه فى ربع السـاعة مع عـدم تحـرير ما كتب، فـقط يتم حـفظه ثم مـواصـلة الكتـابة وتدوين كل الافكار على الـورق. بعـد ذلك تـأمل الاجابات عن أسئلة الاكتشاف العظيم فـربما ينشط هذا الاسلوب الخيـال لديك وحين يكون العقل فى حالة هـدوء واستقرار بما فيه الكفاية يتم تحـرير مـا كتب فى ١٥ دقيقـة أخرى بعـد عشـرين دقيقـة يتشكل بيـان المهمـة، اتركه لبضـعة أسـابيع ثم قم بمراجعته وتنقيحه.

■ ■ ■



# 7 فشل التجارب السابقة وأثره على إطلاق الابتكارات الجديدة

قد يرفض المدير العام تفعيل فكرة ابتكارية جديدة من منطلق فشله السابق فى تنفيذ فكرة مشابهة، فى هذه الحالة، فإن المدير العام يعتبر بحق سجيناً للماضى.

نظرية الموقف تفترض، أن كثيراً من المبادرات والابتكارات التى كان مصيرها الإخفاق لا يعود السبب فى فشلها إلى تدنى كفاءة ومهارة المدير العام، فقد يكون السبب توقيت إطلاقها ( أى المبادرات والابتكارات ) غير الملائم، أو قد يكون السبب حدوث تغيير فى اتجاهات الأسواق نتيجة مؤثرات وعوامل غير متوقعة.

لا يمكن للإنسان بأى حال من الأحوال التغاضى عن الخبرات والتجارب السابقة، تماماً مثلما لا نستطيع التغاضى عن نتائج الدراسات والأبحاث الميدانية، وأثرها فى تحديد الجدوى من وراء إطلاق المبادرة والابتكارات.

يؤكد خبراء الادارة أن التجارب الفاشلة السابقة للمدير العام لا يجب أن تؤثر مطلقاً إن سلباً أو إيجابياً فى مبادراته الابتكارية المستقبلية، ومن هذا المنطلق فهو يسمى رصيد الإخفاقات السابق سجن المدير الكبير.

- إن الإخفاقات السابقة لا يجب أن تصبح المقياس الذى يبنى عليه المدير تقدمه وتطوره وطبيعة وجهات نظره الاستشرافية للمستقبل ولكنها مخاوف طبيعية قد يقع بها جميع البشر. هى كذلك تماماً فالخوف خصلة إنسانية أصلية وقديمة قدم وجود الإنسان على ظهر هذه البسيطة والمدير العام كأحد البشر ليس بمأمن من الوقوع فريسة

للمخاوف الناتجة عن الإخفاقات السابقة التى تدفعه نحو تبنى وجهة نظر معينة أو رفض وجه نظر أخرى.

الخطوات الإرشادية اللاحقة ربما تساعد المدير العام على تجاوز مخاوفه والتغلب عليها.

إيقاف التفكير فى المبادرة أو الفكر أو الابتكار الجديد لفترة مؤقتة وتأسيساً على ذلك فمن الطبيعى إيقاف اتخاذ قرار أو حكم بشأنهم.

- عند الشعور والتأكد من الوصول إلى مرحلة الحياد من التأثيرات السلبية للتجارب الماضية على المدير العام معاودة البحث والتمحيص والتحليل والدراسة للأفكار والابتكارات الجديدة.

- استشارة المساعدين والمرؤوسين، وطلب المدير العام لآرائهم ووجهات نظرهم حيال الفكرة أو الابتكار الجديد فلربما وجد المدير العام فى تلك المشورة ما يساعد فى تسكين وتهدئة مشاعره، خاصة إذا ما تلمس تاريخياً إيجابياً حيال نفس الفكرة أو الابتكار يحمله أحد هؤلاء المساعدين أو المرؤوسين ومن الأمور الأخرى المساهمة فى تهدئة المخاوف من ورصيد الإخفاقات السابق طلب المشورة من الجهات الخارجية المحايدة.

- وأخيراً فإن المدير العام سيصل حتماً من خلال الخطوات الفعالة السابقة إلى الثقة بالنفس وسيجد نفسه وقد تحرر من تأثيرات تجارب الماضى الفاشلة عن هذه النقطة يمكنه إطلاق العنان للتفكير الهادر الموجه نحو الفكرة أو الابتكار دونما عوائق مسبقة.

## نصيحة لكل مدير.. كن منفتحا مع الموظفين

ينبغى على المدير أن يرفع الروح المعنوية للموظفين بأن يتعامل معهم بانفتاح. ولكى ينجح فى هذه المهمة عليه اتباع ما يلى:

- إزالة الغموض: اول خطوة فى التعامل مع الموظفين هى التخلص نهائيا من الغموض. فعندما تضرب موعداً مع موظف، اشرح له أسباب الموعد، ولا تتركه يجلس يضرب "أخماسا فى أسداس" فى التفكير فى سبب اللقاء المرتقب.

- التوقف عن الثناء: بعض المديرين يتوقف تماما عن التعامل والتواصل مع الموظفين. ويحدث ذلك فقط عندما تحدث مشكلة. وهذا السلوك يقلل الحافز لدى الموظفين للعمل والاجتهاد. وبدلا من ذلك شارك الموظفين أعمالهم وهمومهم وكن حريصا على الثناء عليهم. ومثل هذه المهارات ستجعل الموظفين يرحبون بإرادتك لهم فهم غالبا ما يتوقعون منك كل طيب ولا يتوقعون أى شىء سيئ.

- قدم المكافآت المناسبة: يستطيع الموظفون التمييز بين قيمة الجوائز التى يمكن أن يحصلوا عليها. فينبغى للمديرين أن يقدموا جوائز على قدر الانجاز الذى يتحقق.

ومثال على ذلك، فنى الكمبيوتر البارع الذى يعمل ٢٠ ساعة يوميا للحفاظ على عمل النظام بكفاءة على الشبكة دون خلل، فهذا الشخص ربما يجب أن يحصل على جائزة تعينه على شراء الجديد فى عالم التقنية.

**أسرار الإدارة الناجحة للاجتماعات:**

أصدرت مجموعة (m٣) العملاقة كتيباً إرشادياً خاصاً للمديرين بعنوان مرشد المديرين فى كيفية إدارة الاجتماعات. تضمن الكتيب الكثير من الإرشادات والنصائح لتحقيق الاستخدام الأمثل لوقت الاجتماعات نلخصها للمدير كالتالى:

١- الاجتماع الناجح المثمر يحتاج إلى تنظيم مسبق يحتوى على أهداف واضحة ومحددة ومن الضرورى طرح تلك الأهداف فى بداية الاجتماع ليسترشد بها جميع الحاضرين.

٢- تحديد الأهداف الناجحة يحتاج إلى أجندة تتضمن ما اعتمد من أهداف وتحديث ما استجد وحذف ما تم الاستغناء عنه من أهداف.

٣- معايير اختيار من يجب حضورهم يجب أن تقوم على قاعدة علاقتهم المباشرة بموضوع الاجتماع وأهدافه.

٤- حضور الاجتماع لا يستطيعون فى العادة التركيز لمدة طويلة مما يستدعى وجوب أن يعلن مدير الاجتماع عن فترة راحة مناسبة تمكن الحضور من استعادة نشاطهم وحيويتهم.

٥- على المدير المشرف على فعاليات الاجتماع أن يظهر السلوك القيادى لدى دخوله للاجتماع وعند افتتاحه يتصرف كقائد بالفعل فى هدوئه واتزانه وثقته بنفسه.

٦- على المدير المشرف على فعاليات الاجتماع أن يبدأ الاجتماع بتقديم ملخص مكتوب للحضور يحتوى على أهداف واغراض الاجتماع وأجندته المحدودة.

٧- على المدير المشرف على فعاليات الاجتماع ألا يبدى تصوراته ورؤيته فى النصف الأول من وقت الاجتماع تجنباً لاعطاء الحضور الانطباع بأن الغرض الرئيسى للاجتماع هو المصادقة على أفكار وتوجهات قد حددت سلفاً.

٨- على المدير المشرف على فعاليات الاجتماع أن يضع فى حسبانه عند تحضيره لملخص الاجتماع أن حضور الاجتماع سيظهرون حتماً مواقف متباينة وفى كثير من الحالات ستصل إلى درجة المواقف المتناقضة المتضادة فإن الاستعداد المسبق لتوقع الخلاف خير مساعد لتجاوزه لاحقاً.

٩- على المدير المشرف على فعاليات الاجتماع أن يتجنب ما أمكن ما يسمى بلغة الأجسام مثل اللعب بالقلم أو النظر باتجاه آخر غير اتجاه المتحدث فالمعيار الأول لنجاح أى اجتماع يتمثل فى مدى القدرة على امتلاك زمام انتباه الحضور وشد انتباهم.

### أسس نجاح المدير؟

يتوقف نجاح المدير على المساعدة التى يلقاها من الآخرين، ومن جانب آخر على مساعدته للآخرين. فالاستجابة نابعة من هذه المساعدة، ومن الإقناع والاقتناع.

وقد اتبع الرئيس السابق للولايات المتحدة ليندون جونسون، القواعد التالية لتنمية وتطوير القدرة الإقناعية لاتصالاته:

١- خفة الروح، وسرعة البديهة، فهما يكسبان صاحبهما دعم الآخرين، ويمدانه بالحقائق اللازمة للنجاح.

٢- المبادرة بإقامة علاقات طيبة مع الآخرين، مع التأكد من معرفة أسمائهم، وتركهم يتخاطبون بالاسم، والاتصال الشخصى أفضل بكثير من كتابة المذكرات.

٣- تذكر الأسماء، فنسيانها يوحى لأصحابها بأنهم لا يشكلون أهمية كبيرة.

٤- إظهار مشاعر الارتياح للآخرين، وعدم ترك علامات التعب والإرهاق تبدو لهم.

٥- تأصيل صفة المرونة، حتى تنساب الأمور دون عوائق.

٦- ترك الأنانية والغرور، فالإنسان لم يحص كل شىء علماً.

٧- فتح الطريق أمام رغبات الآخرين، مع كبح جماح رغبات النفس.

٨- التخلص من عناصر الضعف الشخصى، حتى تلك التى لا تبدو ظاهرة.

٩- العمل كما يعمل الآخرون، للوصول للمستوى الذى يؤدى إلى الوجه الأكمل.

١٠- عدم البخل بكلمات الثناء، والتقدير، لمن ينجز عملاً ويستجيب لكل الطلبات، هذا بالإضافة إلى مشاركة المرؤوسين فى أفراحهم وأحزانهم.

## مزايا أخرى للقائد الناجح

«ليس كل مدير قائداً»

مقولة طالما ترددت فى المقالات السابقة، وستجد فى بعض الأحيان شخصا آخر غير المدير هو القائد، وقد يطلقون عليه لقب المدير غير الرسمى، أو المدير الفعلى.

إن الفارق الأساسى بين المدير والقائد يتمثل فى أن الأول يستخدم قوة صلاحياته لدفع الموظفين الذين يتبعون له بينما الثانى يؤثر بشخصيته الآسرة على موظفيه، ويحركهم نحو الأهداف.

المدير عندما يحصل على وظيفته فلابد له أن يحصل على مكتب فخم، وكرسى دوار وثير، وأيضاً جرس لطلب السكرتير، إنه يحرص على وجود عدة هواتف، وجهاز فاكس بجانبه، ومؤخراً أصبح الكمبيوتر جزءاً من مكونات المكتب، ومع كل ذلك، فإن الموظفين التابعين له غير مقتنعين بقدراته، كى يعتبروه قائدا لهم.

أما القائد فإنه يكسب التابعين بقوة تأثيره عليهم، وليس بقوة صلاحياته، أو وجاهة مكتبه، فالقيادة تمثل علاقة خاصة جداً، بين القائد ومن يعتبرونه قدوة لهم، القيادة لا تتعلق بالقائد فقط، بل بمن يتبعه، لانها تفاعل جماعى فيما بينهم.

وفى استبانة واسعة على عينة مستجوبة تجاوزت ١٨٢٣ مشرفاً وموظفاً، ثبت منها أن الصفات التى يجب توافرها فى القائد هى:

١- نسبة ٨٣٪ من العينة تريد من قائدها الإخلاص لأهدافهم المشتركة، وترغب فى توافر الصدق والأمانة فى تعامله معهم، وقد تلتها فى الأولوية جدارة القائد من خلال امتلاكه للمعرفة والخبرة.

٢- نسبة ٥٠٪ من العينة تريد من القائد أن يتمتع بصفة بعد النظر، أو النظرة المستقبلية الثاقبة، تلتها فى الأولوية قوة التأثير والإقناع فهى صفة جوهرية يمتلكها من لديه الحماس، والحيوية، وتؤدى حتماً إلى بناء المحبة والثقة.

■ ■ ■




## شاب يصعد الى القمة

ابحث عن هذه السمات لتكتشف قادة جدد بين مستخدميك:

الطموح: لاحظ الموظف الذى يرغب فى تحمل مزيد من المسؤولية ويعمل بجد لتعليم مهام الوظيفة الأعلى، وعلى استعداد لإنجاز كم كبير من الأعمال.

الدراية والمعرفة: أبحث عن الموظف الكفء الذى يتصف بالقدرة على الإبداع والتجديد فى عمله ويلجأ إليه الموظفون الآخرون باستمرار للاستفادة من خبرته (تحذير: تأكد أنهم يلجؤون إليه للنصيحة أو المشورة وليس لأغراض التهرب من العمل).

روح المبادرة: أضف إلى قائمتك الذين يتقدمون على زملائهم فى أداء أعمالهم، ويعملون من تلقاء أنفسهم ولا يحتاجون إلى حثهم إلى إنجاز أى عمل.

الجهد: فتش عن الموظف الذى يبدى رغبة فى القيام بواجبات إضافية مثل القراءة والأبحاث.

العمل الجماعى: لاحظ العاملين الذين كثيراً ما يستخدمون أسلوب العمل الجماعى بدلاً عن العمل الفردى.

القدرة على اتخاذ القرار: ابحث عن الموظف الذى يستطيع أن يتخذ قراره بسرعة وبحزم متى ما توافرت لديه كل المعلومات.

حل المشاكل: اختر العاملين الذين يعرضون عليك المشاكل، ولكنهم فى نفس الوقت يقدمون حلولهم لها.

الشعور بالود والرضا: ابحث عن الموظف اللبق البارع ذى الشخصية الجذابة الذى يجعل الآخرين سعداء فى التعامل معه.

## كيف تصبح نجماً فى موقع عملك؟

يقول روبرت كيلى فى كتابه «كيف تكون نجما فى موقع العمل»، إن الفرق بين الممثل العادى والممثل النجم يكمن فى كيفية استخدامهما للاستراتيجيات الاساسية التسع الاتية:

١- المبادرة: يأتى الممثل العادى بأفكار يهدف من ورائها لأن يحظى باهتمام الادارة. أما الممثل النجم فإنه يعرض أفكارا يعود نفعها على المنظمة وعلى العاملين.

٢- العلاقات: يقضى العامل المتوسط جل وقته فى القيل والقال، كما أن علاقاته محدودة بمجال عمله. أما العامل النجم فيؤسس علاقاته فى داخل وخارج نطاق عمله، ولا ينتابه ضيق عند تبادل المعلومات مع غيره.

٣- الادارة الذاتية: كثير من الناس يقصر مفهوم الادارة الذاتية على إدارة الوقت، أما النجوم فهم - إضافة على ذلك- يستخدمونه فى تنمية مواهبهم، مما يزيد من قيمتهم لدى المنظمة التى يعملون بها.

٤- المنظور: ينظر الموظف العادى للعالم من وجهة نظره الخاصة، وهو يتوقع أن تسود هذه النظرة، أما النجم فينظر إلى المشاكل والمشاريع من منظور مغاير يشمل الزبائن، والمنافسين فى السوق، وزملاء العمل والرؤساء.

٥- الاتباع: يعتقد المستخدم العادى أن الاتباع يعنى الالتزام ببيان الوصف الوظيفى الذى يحدد اختصاصات ومهام كل وظيفة وأن يمتنع المستخدم عن إبداء رأيه للسلطة. العامل النجم لا يتردد فى إبداء وجهة نظره فى أهداف وأعمال ووسائل الشركة، ولكنه يغض النظر عن أى اختلافات فإن العامل النجم يتعاون مع السلطة لتحقيق أهداف المنظمة.

٦- العمل الجماعى: يعتبر عضو الفريق العادى أن مهمته فى الفريق هى فقط أن يقوم بدوره الذى أوكل إليه. اما عضو الفريق النجم فهو على خلاف ذلك، فهو يعتبر أن العمل مع فريق يساعد فى وضع الاهداف والبرامج والانشطة مع التزامه بكل ذلك، كما أنه يسعى لجعل الاخرين يشعرون بأنهم جزء من الفريق. هذا بالاضافة إلى أنه يتصدى لمعالجة أسباب الخلاف التى قد تطرأ ويساعد غيره فى التغلب على المشاكل.

٧- القيادة: ينظر المستخدم العادى إلى القيادة على أنها وسيلة لإظهار أهميته وعجبه بنفسه. أما القيادة عند المستخدم النجم فهى أن يعرف القائد كيف يؤثر على الناس ويدفعهم كمجموعة للعمل سويا لإنجاز العمل.

٨- المناورات والصراع فى المؤسسة: ينظر الموظف العادى للمناورات فى المؤسسة على أنها مهارة فى معرفة الكيفية التى تتم بها اللعبة السياسية. بينما نجد أن المناورات بالنسبة للنجم هى أن يعرف جيدا متى يتعاون ومتى يلجأ للمنافسة، وكذلك متى يتفادى الصراع ومتى يواجهه بلا تردد.

٩- عرض التقارير: يركز المستخدم العادى فى تقريره على الرسالة، وليس على مستلم الرسالة أو القارى. وهو يكتب مذكرات مطولة وبطريقة مبتذلة، ويكثر من الاطراء على عمله، وغايته فى كل ذلك أن يحظى باهتمام الادارة.

المستخدم النجم يركز على مستلم الرسالة، يختار المعلومات المهمة لقرائه ويعرضها فى أحسن شكل ممكن.

### مكافأة أهل القمة فقط خطأ فادح

أكثر ما يؤرق مجالس الإدارات، واللجان التنفيذية، هو غموض برامج المكافآت والحوافز المجزية، لمقابلة النتائج الربحية المتنامية.

فالأسئلة التى تدور فى الأذهان دائماً هى: هل ندفع للمديرين العامين أكثر مما يستحقونه؟ فمثل هذا السؤال الجوهرى بالطبع، يعطى دلالات بأن مجلس الإدارة يجد

نفســه فى أزمـة صـراع لمنع تـنـمـيـة عـديمـى الـفـاعلية فى الـقـمـة، مما يخلق فـقـدان الولاء والاستياء، وخفض الروح المعنوية لدى جيش العاملين.

فـالكثير من الأفـكار دائماً مـا ترتبط بانـفـعـالات مـرتبطة بالحـاضـر، ونـتـائجـه البـاهـرة، دون النظر البعيد المدى لتنامى الربحية، واستدامتها، واستقرارها الطويل الأجل.

أفول النمو المستمر فى الشركات سببه الرئيسى يكمن فى برامج المكافآت الانطباعى، والآنى، وتركيزه على القمة (Rank)، بدلاً من تركيزه على مساهمات الأفـراد، ممن بزغ نجمهم فى المشاركة، والأداء الربحى.

أكثـر ما يـؤدى إلى الاسترخاء، والانخفاض للنمـو والاستمرارية، والاسـتـقـرار الـربحى، هو تطبيق مثل هذه البرامج غير المدروسة، أو برامج المكافآت المعقد.

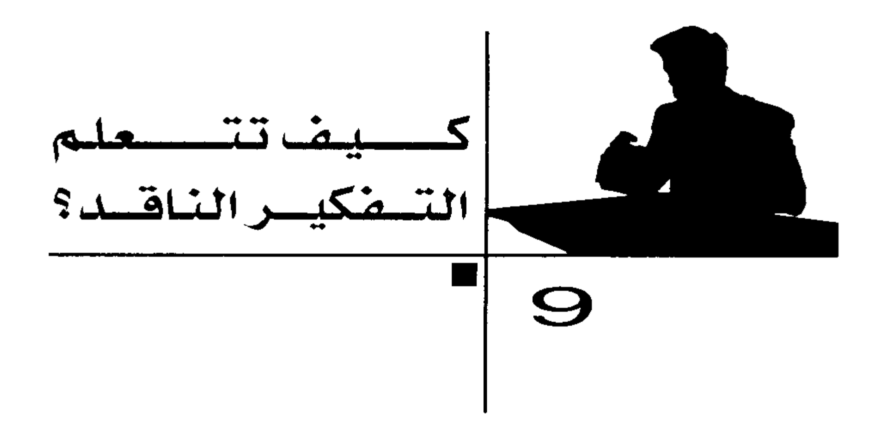
فـأكثر مشاكل الولاء والانتماء، وهبـوط الروح المعنوية، تحدث فى برامج المكافآت غير العادلة، والتى تنبثق من قمة الهرم.

إن أكـثـر مــا يزعج مـجــالس الإدارات فى عــالمنا النامـى دائمـاً، النـتـائج العكسـيـة التى تحدثها برامج المكافـآت، التى يتم إقرارها فـى نهاية العـام، لأنها غـيـر مـرتبطة بالمساهـمة الفعلية لجيش العاملين، وخاصة المتميزين منهم، ممن يعملون بصمت بقاعدة الهرم.

الحلول الجـيـدة تـتـركـز فى كـيـفـيـة التـقـويم المسـتـمـر، وإعادة النـظـر دائمـاً بشكل نصف دورى لنظام المكافآت، وتغييره بما يتفق وثقافة المجتمع، والبيئة العامة.

ومــا يخـشـى منه عنـد اسـتـمـرار مكافـأة من هم فى الـقـمـة، هو الوصـول إلـى حــالة الاسترخاء، وانعدام الصـلاحية قبل الأوان للمديريـن، وبناءً على ذلك يكون مجلس الإدارة قد ساهم فى الانفعالات الآنية، وقتل جيلاً من المديرين قبل الأوان.

■ ■ ■




التفكير الناقد هو قدرة الفرد على إبداء الرأى المؤيد أو المعارض فى المواقف المختلفة، مع إبداء الأسباب المقنعة لكل رأى. ومن هذا التعريف الإجرائى البسيط يمكن لكل فرد أن يزاول هذا النمط من التفكير بصورة ذاتية، أو من خلال التفاعل مع الآخرين.

ويكفى هنا أن يكون الواحد منا صاحب رأى فى القضايا المطروحة، وأن يدلل على رأيه ببينة مقنعة حتى يكون من الذين يفكرون تفكيرا ناقدا.

وحتى نتحصل على هذه القدرة بدرجة أفضل يهمنا فى هذا المقام أن نعرف أين يقع التفكير الناقد على السلم المعرفى عند بلوم؟

لقد صنف بلوم مستويات التفكير الإنسانى إلى ستة مستويات هى: المعرفة، والفهم، والتطبيق، والتحليل، والتركيب، والتقويم.

واللافت للنظر أن التفكير الناقد لا يمكن أن ينطلق إذا لم يسبقه "تحليل" دقيق للموقف المراد نقده، كما أن إبداء الرأى المؤيد أو المعارض للموقف المحلل هو "تقويم". من هنا نجد أن التفكير الناقد هو من مستويات التفكير العليا ويحتل المستويين الرابع والسادس من مستويات بلوم.

إذن يلزم كمقدمة للتدريب على التفكير الناقد أن ندرب أنفسنا على المهارتين الجزئيتين الرئيستين من مهارات التفكير الناقد وهما مهارتا التحليل والتقويم:

**أولا**: مهارة التحليل:

تُعرَّفُ هذه المهارة - فى مجال التحليل المادى - على أنها تجزئة الكل إلى مكوناته، أما فى مجال التحليل النوعى فتعنى هذه المهارة من بين ما تعنى: قيمة ووظيفة وعلاقة

كل مكون بالنسبة لغيره من المكونات، أو بالنسبة للكل الذى ينتمى إليه، وكذلك أوجه الشبه، والاختلاف بينها جميعا.

**ثانيا: مهارة التقويم**

تُعرَّفُ هذه المهارة بأنها القدرة على إصدار حكم على فرد أو حدث أو ظاهرة استنادا إلى معايير قائمة على القياس أو الوصف.

إن تعرف مهارتى التحليل والتقويم يساعدنا فى الحكم على مدى إتقاننا، فالدقة فى التحليل كميا ونوعيا، والاستناد لمعايير التقويم القائمة على القياس أو الوصف هى أمور ضرورية للحكم على فعالية التفكير الناقد.

اعرف طريقا للنجاح بالإرادة والتصميم:

- التمسك بمبادئ الدين
- النجاح حقيقة وليس حلما
- طموح واقعى قابل للتنفيذ .. ستصل يوما
- النجاح لا يأتى صدفه
- اغتنام الفرص
- نجاحك من صنع يديك
- الحركة بركة .. تحريك الدوافع والمشاعر الايجابية
- الموهبة والذكاء ليسا شرطين للنجاح
- اكتساب سلوكيات تساعدك على النجاح
- قرارك سر نجاحك

المراحل الرئيسية لصنع القرار:

- جمع المعلومات والحقائق

- الاستشارة وجمع النصائح والآراء

- تحليل حصيلة تلك المعلومات

- هل اتخاذ القرار الصحيح صائب

- كن هادئا.. تكن ناجحا

- الصبر علاج فعال لمواجهة المواقف الصعبة، لا تفكر فى إتيان رد فعل فورى للموقف العصيب

- ارض بقضاء الله وقدره

- حقق أهدافك خطوة خطوة

- ركز ولا تشتت نفسك .. حقق هدفًا واحدًا ثم انتقل للآخر

- أحرص على مصالح الآخرين، تنجح فى التعامل معهم

- الذاكرة القوية تدفعك للنجاح

- عملية الترابط وتكرار الشىء أو الاسم تعينك على التذكر

كيف تصبح أكثر ثقة بنفسك ؟

- إرضاء الضمير

- البعد عن الأخطاء

- حب الآخرين والتعامل معهم بلباقة

- الابتعاد عن الأفكار والمشاعر السلبية مثل القلق والخوف من الفشل

- عاشر الناجحين الواثقين من أنفسهم

- حدد أهدافك التى تريد تحقيقها

- أقنع نفسك بأنك إنسان ثمين جدير بالاحترام والنجاح

**نصائح من ذهب للنجاح فى الحياة:**

- الوقت من ذهب

- الخير الخير «حب لأخيك ما تحبه لنفسك»

- المثل الصينى «أريج الزهور يلتصق دائما باليد التى تقدمها»

- صافح من استطعت من الناس

- وزع بسماتك

- أبحث دائما عن العمل الذى تحبه

هل تشعر بالنقص أحيانا؟

- أنا أمتلك عددًا من الصفات أتفوق بها على غيرى

- أمر طبيعى أن نتفوق على غيرنا فى جوانب ويتفوق علينا غيرنا فى جوانب أخرى

كيف نواجه الخوف من الفشل؟

- قبول المخاطرة بداية الثقة بالنفس

- اذا طلب منك إلقاء كلمة.. بادر وتدرب لن تشعر الا بالتصفيق لك

كيف تصبح ناجحا محبوبا؟

- تعرف جيدا على الاخرين

- تجنب الوقوع فى شرك الخلاف

- تجنب النقد ولو كان موضوعيا.. امدح

كيف أكسب حب الآخرين؟

- الحب عطاء أولا وحصاد ثانيا

- عامل الناس كما تحب أن يعاملوك

- التمس لغيرك الأعذار

- الصراحة والوقاحة الفرق بينهم شاسع

- لا تتحدث عن احد بسوء تكن شخصية محبوبة ومؤثرة وقادرة على اكتساب الآخرين

- آداب التحدث والكياسة تشمل الذكاء والحكمة

- كن متحدثا لبقا ومستمعا جيدا

- يبدأ نجاح الانسان دائما من لسانه وإذنه

- ابدا كلامك بلهجة صادقة

- انظر دائما لمن تتكلم معه

- اجعل نبرات صوتك مريحة ومؤثرة ونابضة بالحياة

- دع الطرف الآخر يشاركك الحديث

- لا تحاول أن تصرف انتباهك وتركيزك عن متحدثك

- اجعل الشخص يشعر باهتمامك

## كيف تتخلص من مشاكلك بسهولة؟

- الحل البديل

_ قشر البرتقالة

- التخلص من القشور والتمسك باللب والجوهر

- وضع تصور جديد وهو الكل يربح

- الاهتمام بحاجات ومصالح الآخرين

كيف تنجح فى مواجهة النقد الهدام؟

- تعامل مع المشكلة وليس مع الشخص

- لاتشعره بإحباطك لأن فى ذلك سعادته
- المواجهة بابتسامه رقيقة منك
- النقد لا يؤثر فيك
- عندئذ ستلقى الكرة فى ملعب ذلك الحاقد

**فن إسمه الحوار الناجح:**

- أتقن فن الحوار
- صوتك لا يقل اهمية عن مظهرك
- تدرب على تلوين صوتك ٢٠ كلمة فى الدقيقة
- الصوت يخرج من الصدر أفضل
- عدم رفع الصوت فى نهاية الجمل
- البدء بلهجة صادقة
- اجعل محاورك يشعر باهتمامك به
- انظر إليه بود كن ودودا

**١٠ طرق تحقق بها طموحك:**

- الايمان بالله وبالقضاء والقدر
- مواجهة حقيقة النفس وتقويم سلبياتها
- حدد اهدافك بدقة واحرص على إنجازها
- أعط لكل حق حقه
- أحرص على الابتسامة المشرقة
- لا تنظر للخلف وتندم على ما فاتك
- دع بغض اعدائك واعف نفسك من التفكير فى الانتقام

- الخجل عدوك فاقتله

- الاهتمام باحتياجاتك الغذائية

- قل للروتين وداعا

- قل اهلا بالنقد

- ابدأ بإنجاز الاعمال الصعبة

كيف تنجح فى التغلب على أزماتك النفسية؟

- البساطة فى الحياة

- لا تتوقع المتاعب قبل وقوعها فإن وقعت بادر بعلاجها

- أحب عملك .. تبدع فيه

- حب العمل يشعرك بالانشراح

- مارس هواياتك المفضلة

- كن قنوعا تعش سعيدا

- حب الناس والمجتمع

- كن فرحا متفائلا

- كن صلبا أمام الأزمات

- حل مشاكلك فورا ولا تلجأ الى التأجيل

- اعمل لدنياك كأنك تعش أبدا واعمل لآخرتك كأنك تموت غدا

**إدفع ثمن النجاح**

- لكل نجاح اعداء .. إستعذ بالله دوما

- اجعل نفسك تخلو من حظ نفسك

هل أنت منظم فى عملك؟

السر الذى لا يعرفه الكثيرون عن أسباب نجاح معظم المشاهير يبدأ بالآتى:

- إنه النظام .. نظام صارم يقضى على الفوضى
- دون الأعمال المطلوب إنجازها اليوم
- رتب المواضيع حسب اهميتها
- خطط لعملك اليومى وعينك على المستقبل
- خطط للمستقبل
- لا تحاول تأجيل الأعمال
- ابدأ يومك بإنجاز المهام الصعبة
- ضع لنفسك معدل أداء والتزم به

**استثمر هذا الكنز المفقود:**

هل تبحث عن عصا سحرية تجعلك تنجز اعمالك بنجاح؟

- الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك
- استثمار الوقت استثمار امثل أشبه ما يكون بعثورك على كنز مفقود
- عليك ان تحدد ما يضيع من وقتك يوميا
- استخدم الهاتف كوسيلة مباشرة وبديلة عن اللقاء الشخصى واكتب ملاحظاتك عن كل اتصال
- تعلم استثمار اوقات انتظارك
- التحكم فى الوقت نتيجة فعالة للنجاح

**احرص دائما على التفوق:**

- لا تكتفى بمجرد انجاز العمل ولكن احرص على ان تكون متفوقا فى دنيا رجال الأعمال
- التفوق لا يأتى بالتمنى ولكن لابد من التنقيب عنه

- لا ترضى بغير التفوق والتميز فى أداء اعمالك بديلا

- التفوق لا يحتاج للموهبة والذكاء بقدر احتياجه للعزيمة والتصميم

**الكلمة التى لا ينبغى إستخدامها أبدا:**

هى كلمة «أنا»

- ثبت أن كل الناجحين فى اعمالهم يستخدمون كلمة «نحن» بدلا من «أنا» وهو إشراك غيرهم فى النجاح.

- تقرب من الآخرين ب (نحن) مثلا: اتخذنا هذا القرار وليس أتخذت.

- تعود على قول شكرًا وارجوك وعزيزى .. كلمات تعمل فعل السحر فى الناس.

كيف تنجح فى عقد الصفقات؟

- الحوار والاقناع وتبادل الآراء، استخدم الحجج والبراهين .. إجادة الكر والفر

- لا بد أن تكون مؤهلا لمواجهة الرأى بالرأى والحجة بالحجة والدليل بالدليل

- كل المهارات لدينا فقط تحتاج الى صقل وتدريب

- يمكن اكتساب القدرة على التفاوض

- اختلاف كل حالة عن الاخرى

- النجاح فى التفاوض فى حالة وجود الرغبة المشتركة

كيف تواجه طرفا أقوى بنجاح؟

- عدم تورطك فى اتفاق لا يرضيك، وان تحدد مسبقا أسوأ نتيجة يمكن قبولها.

- العمل على استثمار الأفضل لكل ما يتوافر لديك من إمكانيات وموارد.

كيف تواجه الملل اثناء عملك؟

- النجاح فى العمل يعتمد على الاصرار والمثابرة

- لو أنجزت العمل حتى تعتريك الحماسة له فإنك لن تحقق النجاح

- القضاء على الملل هو بالجهد المضاعف

**السرحان فى العمل مشكلة لها حل:**

- اكسر الجمود بتغيير رتابة العمل

- بناء التركيز يحتاج الى وقت وتمرين

**رجال الأعمال ينصحونك:**

- قل للكسل وداعا.. العمل الحر يحتاج الى جهد وعرق

- تخلى عن التفكير فى العمل عندما تتركه، اسلق ست بيضات بدلا من بيضة واحدة حتى لو كنت ترغب فى اكل بيضة واحدة، احتفظ بالباقى فى الثلاجة .. الاستفادة من الوقت.

- تخلص من الأعمال غير الضرورية .. إذا استرحت لقرار نفذه دون تأخير

- حدد لنفسك أهدافا واضحة قابلة للتنفيذ .. وتابع تنفيذها

- اعرف طريقك جيدا حتى تصل إلى نهايته

- اعمل بأقصى طاقاتك عندما يكون ذهنك نشيطا يقضا

- احذر العمل المتواصل

-احرص على هدوء أعصابك

- احذر الهم او الغضب أو الياس

**الكياسة طريقك للنجاح فى عملك:**

- ليست المهارة والخبرات كفيلة للنجاح، ولكن سلوكيات ومهارات التعامل مع الناس هى الأساس والدعامة الأساسية للنجاح

- القدرة على حل مشاكل الآخرين والرغبه الصادقة والكفاءة

- إحرص على الاخرين كحرصك على نفسك

هل تجيد فن التأثير فى الآخرين؟

- حرصك على النجاح يدفعك لحسن التعامل الاخرين

- تمسك بالصدق والامانة فى عرض المواضيع والقضايا، حتى فى أبسط الامور لاتبالغ.

- اجعل الآخرين يشاركونك فى اتخاذ القرارات الحاسمة

هل أنت مدير ناجح؟

- لا بد أن تكون قدوة حسنة ومثلا طيبا للاخرين

- الثقة فى العاملين .. تحمل المسئولية عن موظفيك

- تجنب دائما انتقاد العاملين ولاتلجأ الى السخرية من اخطائهم

- لا تستجب لعوامل الاستثارة ولا تصل لمرحلة الغضب الذى يؤدى الى اتخاذ قرار خاطئ.

- أفضل طريقة للتعامل أن تضع نفسك موضعهم

- اجعل الأوامر فى صورة تعليمات

- لا تحاول أن تفرض نفسك على مرؤوسيك

قل لى بصراحة: هل أنت ناجح فى عملك؟

أجب عن الأسئلة التالية:

١- هل أنت قادر بصفة مستمرة على تحسين أدائك فى عملك؟

٢- هل انت قادر على أن تصبح اكثر كفاءة فى عملك؟

٣- هل أنت عميق التفكير؟

٤- هل يحالفك الحظ فى معظم الاحيان؟

٥- هل تحاول بصفة مستمرة أن تكسب ثقة الآخرين واحترامهم وحبهم؟

٦- هل تتغلب دائما على مركب النقص الذى تشعر به فى شخصيتك؟

٧- هل فعلا استطعت التحرر من الشعور بالذنب تجاه الآخرين؟

٨- هل تؤمن بالتفاؤل والتشاؤم؟

٩- هل تتخيل نفسك ناجحا بصفة مستمرة؟

١٠- هل ترضى دائما بالقليل؟

١١- هل تحب نفسك أكثر من حبك للآخرين؟

١٢- هل تحب المغامرة؟

١٣- هل أنت خجول؟

١٤- هل أنت قادر على التخلص من التوتر العصبى والقلق؟

١٥- هل تشعر بأنك شخص مطلوب ومرغوب فيه دائما؟

## هكذا يظل النجاح حليفك

أجب عن الاسئلة التالية:

- هل تشعر بالتفاوت بينك وبين الآخرين الذين يعملون فى نفس مجالك؟

- هل تبادر بأخذ إجازة فور إحساسك بأنك مريض قليلا أو متوعك ؟

- هل تحلم فى اليقضة بأنك فى مكان آخر غير مكان عملك الحالى وتزاول عملا آخر أكثر ربحا؟

- هل تأخذ استراحة طويلة أثناء العمل فى تناول الطعام والشراب ؟

- هل تنسى بعض الأشياء المتعلقة بالعمل بصفة متكررة؟

إذا كانت الاجابة عن ٣ أسئلة على الأقل بكلمة نعم فأنت فى حاجة حقيقية لزيادة عطائك كى يظل النجاح حليفك.

المطلوب منك أن تقوم بالعمل المطلوب منك بكفاءة وجدارة وأن تنتهى منه فى الوقت المناسب والمحدد له دون إبطاء او تسرع وهو ما يعنى ان تكون مجتهدا محققا للأهداف المرجوة وان تشعر فى نهاية اليوم بأنك نجحت فى تحقيق الهدف المرجو.. تخلص أولا من الشعور بالاحباط .. اعمل من خلال خطة عمل يومية واقعية.. واعمل على التقرب من أشخاص مجربين لديهم خبرة تفوق خبرتك.

واخيرا استثمر وقتك بشكل ممتاز فى حياتك.

**أفكارك تجعلك غنيا فى ٥ سنوات:**

- قل للعمل الروتينى وداعا، التخلص من هذا القيد هو بداية الانطلاقة الى عالم الثروة والثراء.

- اعمل فى المجال الذى لديك فيه خبرة سابقة وتحبه وتهواه.

- احرص على التطور المستمر لأعمالك

- التخصص فى عالم المال

- حق المجتمع عليك لا تنساه

- احرص على العمل فى مجال غير تقليدى

**نصائح أصحاب الملايين:**

«ى. بى. وانغ»: ملياردير صينى يقول:

- تعلم فن الإدارة الصلبة واعلم ان رحلتك فى عالم الثراء سوف تطول طويلا. كن مصمما على انتزاع النجاح من قلب الحياة.

- اترك عملك الروتينى واتجه للعمل الحر

_ عليك ان تكون صادقا تحافظ على وعودك وتقيم وزنا لكلماتك.

- لا تفقد صوابك لدى رؤية الأرباح، عش دون بذخ او إسراف.

- لا تترك أى فرصة سانحة تمر دون إستثمارها.

- احرص على مساعدة الآخرين والاهتمام بمصالحهم.

- النجاح يتطلب إدخال تحسينات وإصلاحات مستمرة فى اسلوب العمل.

أكيو مورتيا _ صاحب شركة سونى اليابانية:

بدأت بـ ٥٠٠ دولار والآن ثروتى بالمليارات

السبب: التصميم والارادة وإتقان لعبة العلاقات الشخصية

- صداقة الوزير مثل صداقة العامل

- الحرص على إسعاد العاملين وتجاوز المنافسين والسعى وراء المبتكرات الحديثة والاسعار البسيطة، التى تجذب أعين الجمهور

- اذا كنت ترغب فى الثراء ليكن هدفك العمل والمزيد من العمل

- استعن باصحاب الخبرات

- تابع دائما التطورات التقنية والعلمية

- المغامرة طريقك الى عالم الاغنياء

- تخلص من عقدة الخوف من الفشل

- المغامرة صنعت أصحاب المليارات

## خطوات على طريق الثراء

- التفكير الصائب

- اجعل التفكير يتحول إلى واقع

- فى حالة الاخفاق ليس معناه أن تفقد الأمل

- ابحث عن الأسباب لماذا أخفقت ؟

- سوف تنجح وتكون من اصحاب الثروات

كيف تصبح ناجحا وغنيا فى آن واحد؟

من حقك ان تصبح كذلك ولكن.. ما هو الشىء الذى إذا أقلعت عنه تنجح فى دنيا المال وعالم الثراء؟

- ترك مبدأ التنافس والاتجاه الى التعاون لتكوين تكتلات قوية فعلا فى المجال نفسه
- كل النظريات القديمة اندثرت

- المنافسة تحولت الى صراع

- الثروة متاحة للجميع

- المنافسة الماضية أصبحت كالديناصورات لا وجود لها الآن

- ثروة الأرض تكفى ضعف البشر

- حب لأخيك ماتحبه لنفسك

**الإنسان الناجح والنموذج القيادى**

الصفة الأولى: المحافظة على الصحة وتحديد الأهداف على الدوام تجعلك فى شباب دائم.

إن شخصيتك وحياتك وصحتك فى أولى أيام حياتك أمور تستطيع صيانتها وتقويتها وتعزيزها باستمرار، وذلك بالمزيد فى معرفة نفسك وبالمزيد فى المعرفة عن طريق الدراسة والمطالعة والتعرف على الآخرين وعلى مختلف الآراء والأفكار ووجهات النظر والأبحاث والعلوم وما يدور حولك فى هذا العالم من تقدم علمى وتكنولوجى وأحداث.

الصفة الثانية: التخطيط السليم والدقة فى الأداء فى جميع مراحل الحياة.

التخطيط بالنسبة لطالب لا يزال على كرسى الدراسة:

(أ) السعى إلى الظفر بالنجاح فى حياتك المدرسية بدرجة جيدة على الأقل والنجاح هنا يستلزم الاستغلال لكامل طاقتك الطبيعية، ولتحقيق ذلك عليك أن تضع برنامجا يوميا يحدد أوقات القيام بواجباتك المدرسية ومطالعتك الدراسية على أكمل وجه مع الأخذ بعين الاعتبار تخصيص وقت للترفيه بعد الانتهاء من واجباتك المدرسية على ألا يؤثر كل ذلك على مواعيد نومك وراحتك البدنية والفكرية وبحيث يؤديان إلى إرضاء الجسد والروح والعقل: على أن يؤخذ بعين الاعتبار العلاقات الاجتماعية المريحة والمحببة لأنفسنا مع أناس طيبين وصادقين ومخلصن ومستقيمين ومن ذوى الأخلاق الحميدة

(ب) التهيؤ والتحضير لتحديد أهدافك المستقبلية قبل الدراسة الثانوية وأثناءها. لا بد من تحديد أهدافك المستقبلية وأن تخطط لذلك أثناء الدراسة. ولكى يكون تحديد أهدافك واضحا يجب قبل كل شىء أن تعرف رغباتك ومقدرتك على تحقيق تلك الرغبات.

(ج) محاولة فهم العالم الذى تعيش فيه: هذا يتطلب منك أن تتعلم وتعرف كيف تتعامل مع الناس وتذكر دائما أن هؤلاء الناس الذين تتعامل معهم هم بشر مثلك لهم نفس الغرائز والدوافع وعليك تقدير ظروف الآخرين والتعامل مع كل فئة من الناس باحترام وحب ومعرفة النواحى النفسية لكل فئة والتعامل باستقامة وأمانة وشرف وتقديم المساعدة لمن يحتاجها طالما بالإمكان عمل ذلك وعدم الإساءة للآخرين وتجنب الأشرار والسيئين من الناس وتجنب الحقد والكراهية لأن ذلك يضر بك أكثر مما يضر بهم، وتحلى على الدوام بروح المحبة والتسامح والابتسام.

(د) التخطيط السليم والدقة فى الأداء لجميع الناس الذين دخلوا معترك الحياة العلمية بصفة عامة.

العمل على فهم العالم الذى تعيش فيه والتعامل معه بشكل واقعى وموضوعى بعيدا عن الأحلام والخيال وان يكون هذا التعامل بأمانة وصدق مع النفس وباستقامة والتزام بالمبادئ والمثل العليا وبالصراحة والوضوح وبالمحبة والوفاء وبعيدا عن الأشرار والسيئين من البشر

الخطوط العريضة للتخطيط السليم والدقة فى العمل بصفة خاصة

يمكن تقسيم العاملين والمنتجين فى المجتمع إلى فئتين فيما يتعلق بالتخطيط السليم والدقة بالعمل من خلال القواعد الرئيسية الواجب اتباعها لكل فئة فى أداء الأعمال اليومية على أكمل وجه:

(أ) الإعداد لبرنامج العمل لليوم التالى والتحضير له إعدادا جيدا والبدء بالأهم ثم المهم وهكذا.

(ب) دراسة ما وضع من برامج العمل لليوم دراسة جيدة وفهم ومعرفة ما يتعلق بذلك البرنامج مع الأخذ بالحسبان مستجدات قد تطرأ لم تكن فى البرنامج لليوم التالى.

(ج) عدم اتباع المثل القائل: لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد لأنه لا يتماشى مع العصر الحديث، بل اتبع المثل القائل: لا تؤجل عمل الساعة لساعة أخرى وأحيانا لا تؤجل عمل الدقيقة لدقيقة أخرى.

(د) التأكد من صحة كل تقرير يصل إليك من مختلف الدوائر والأقسام.

(هـ) ترتيب وتنظيم كل الأمور الداخلية فيما يتعلق فى سير العمل فى مختلف المواقع وترتيب وتنظيم الأمور الخارجية فيما يتعلق بالمسائل الأخرى من اتصالات ومواعيد ولقاءات..الخ.

(و) الحسم فى اتخاذ القرارات بعد التأكد وجع الحقائق والبيانات والمعلومات اللازمة والإقناع التام قبل اتخاذ القرار فى حينه وفى التوقيت المناسب وبالتروى ودون تردد بعد ذلك

(ز) التعاون مع المعاونين وتوزيع العمل والمسؤولية وهذا أمر لابد منه،لأن تركيز العمل فى يد فرد واحد مهما تكن كفاءته فيه ضرر بصحة القائم به ويؤدى إلى الارتباك فى إنجاز العمل على أكمل وجه، وفى نفس الوقت بعد توزيع العمل على المعاونين لابد من المتابعة وتدقيق كل ما أنجز أولاً بأول دون تأخير أو تأجيل.

(ح) التخطيط للحاضر المنظور وللمستقبل:لابد من التخطيط السليم لكل ما يتعلق بجميع المواقع التى تقع تحت إشرافك ويشمل هذا التخطيط مراجعة الميزانية المخصصة لتطوير وتحسين مواقع ومراكز العمل أياً كان نوع هذا العمل

القواعد المعينة على التخطيط السليم وتحقيق الهدف فى الحياة العملية واليومية:

(أ) لا تكن مثاليا، ودع التفكير الحالم البعيد كل البعد عن واقع الحياة

(ب) دع اتخاذ الرغبة أساسا للتفكير، وحاول أن تفهم نفسك

(ج) اكتشف ما أنت أهل للقيام به من أعمال، ودرب نفسك على التفكير المنطقى

(د) اشرع فى رسم خطة لتحقيق هدفك، فالمرء بدون هدف لاوجود له.

(هـ) ابدأ فى تنفيذ حطتك علميا بعد أن تكون قد جمعت كل المعلومات والبيانات اللازمة للخطة.

(و) لا تنتظر إلى الغد.اعمل اليوم "فالوقت من ذهب" ومن سار على الدرب وصل.

(ز) تذكر أن لاوجود اسمه الفشل.. وإنما الفشل فى الواقع عمل لم يتم.

(ح) لا تحاول القيام بدور لم تخلق له. سر دائما فى طريقك الطبيعى وتجنب الفشل.

(ط) ابذل كل جهدك فى كل عمل تقوم به، حتى يفارقك شعور الندم والإحساس بالذنب.

(ى) عش دائما هادئ الأعصاب،واستقبل الحياة بوجه ضاحك، وصدر رحب.

(ك) كن قوى الملاحظة ومتفائلا على الدوام، وقاوم الغضب.

(ل) حاول أبدا أن تحافظ على صحتك حتى نهاية الشوط لكى تنعم فى السنوات الأخيرة من حياتك بالجهود التى صرفتها

(م) تذكر أن الحل الصحيح لأى مشكلة لن يكون الأمثل وعلى الوجه الأكمل إن لم يكن الحل حلا جذريا لتلك المشكلة أو الحالة، ولا تقبل أنصاف الحلول طالما أمكن تحقيق الحل الجذرى لتلك الحالة أو المشكلة ولا تجزع لفشل واتخذ من الفشل طريقا للحياة واجعل يوم دخولك فى الحياة العملية بداية تعلم طويل وشاق

(ن) لا تدخل السياسة وأصحاب المصالح الأنانية والخاصة فى عملك لأنها تفسده

(س) دع معاونيك والآخرين ممن لهم علاقة مشاركتك بالعمل واستمع إلى آرائهم وأفكارهم

(ع) احرص بأن تكون دقيقا فى عملك واعمل على مراجعته، وأخذ العبر من الأخطاء

(ف) حاول دائما تقديم المعروف وخدمة الآخرين واحترام كل من تلقاهم، وأن تكون رقيقا فى حديثك معهم، ولا تكن مغرورا أو متعاليا، وشارك الناس مشاعرهم وأحاسيسهم

(ص) تعامل مع الآخرين بروح المحبة والتسامح ولا تحمل حقدا أو كراهية لأحد، لأن الحقد والكراهية يقتلان صاحبهما قبل غيره، وكن دائما من أصحاب الخلق الطيب، وكن عف اللسان قليل الكلام وآمن بأن الناس مختلفون، ولا تتوقع جزاء عاجلا عن كل عمل تقوم به.

**القواعد الأساسية لرسوخ وقوة القناعة:**

- كون لنفسك فلسفة فى الحياة
- شارك بآرائك مع الآخرين
- واجه مخاوفك وحاول أن تتخلص منها
- واجه الحقائق ولا تتعلق بالأوهام

- احرص على الاعتدال فى جميع أوجه نشاطك

- كن حكيما فى حبك

- لا تدع الهموم تستولى عليك ولا تحاول أن تتهرب منها بطرق ملتوية غير مشروعة

- ثق فى الوقت ونظمه وكن صبورا

- كن متفائلا ولا تخف

- تعود على مقاومة الغضب

- حدد المشكلات التى تسبب لك القلق بتحديد سبب هذه المشكلات واعمل فورا شيئا يمكنك من حل هذه المشكلات

- مارس الرياضة باعتدال ما أمكن عمل ذلك والمشى خير رياضة

- ابتعد عن التدخين والكحول

- استقبل الحياة بوجه ضاحك وصدر رحب

- تمتع بالحب واخلد إليه فالحب يولد فى جسم المحب نشاطا لا حد له ويمتعه أبدا بساعات سعيدة عذبة تنسيه مشاكل الأيام ومتاعب العمل، فما أعظم قوة الحب وما أشد تأثيره على القلب

- إن كنت مريضا فلا بأس أن تقنع بأنك سوف تبرأ من مرض ألم بك وتنعم بصحتك ونشاطك كأحسن ما يكون وأفضل

- الاستمرار بذلك الجهد الذى كان يبذل فى مرحلة الشباب دون مراعاة لأحكام السن

**إرشادات ونصائح تساهم فى تحسين أدائك لمسؤولياتك وواجباتك.**

- التحلى بالبساطة والتواضع وحسن التفهم لمن تتعامل معهم

- تنمية مهاراتك باستمرار والاستفادة من خبرات وتجارب الآخرين

ـ العمل على الاقتصاد وعدم التبذير، دون تقتير والادخار للمستقبل والتحلى ببعد النظر للمستقبل والتخطيط لذلك

ـ ليكن نقاشك وحوارك مع الآخرين بموضوعية وبدون عصبية أو تهجم وبصوت هادئ

ـ العمل على جعل الآخرين يرتاحون معك فى التعامل والمعاشرة

ـ القيام بأعمالك بشكل صحيح ومرتب ومنظم وإنهائها فى حينها دون تقديم أو تأثير وعلى أكمل وجه ودون نواقص

ـ كن شجاعا فى الموقف التى تتطلب ذلك دون تردد وبعد تفكير وروية

ـ المحافظة على الثقة التى يضعها فيك الآخرون وعدم خذلانهم أبدا وكن مستقيما فى كل تعاملك ومعاملاتك مع الآخرين

ـ دع الآخرين يشاركونك العمل، فكم من عائلات وأفراد سعدوا لأنه أسندت لكل عضو فيها عملا ما فيحس الجميع أنهم مشتركون فى إدارتها، وأنهم جميعا كتلة واحدة لها رسالة واحدة

إذا شئت أن تحيا سليما من الأذى وعيشك موفور:

ـ صن لسانك لا تذكر به عورة امرئ فتلك عورات والناس ألسن

ـ وعينك إن بدت إليك معايبا فصنها، وقل ياعين للناس أعين

ـ وعاشر بمعروف وسامح من اعتدى وفارق، ولكن بالتى هى أحسن

ـ لا تتعجل الأمور فى اتخاذ القرارات أو المواقف المختلفة أو بالحديث دون تروٍ واتبع المثل القائل «العجلة من الشيطان»

ـ عش هادئ الأعصاب

ـ كثيرا ما يتوقف نجاح المرء على حب معاونيه وتقدير مرؤوسيه له، وعند إصدار أمر أو إبداء نقد أو ملاحظة أن يراعى ما يلى:

ـ تجنب الأوامر والملاحظات التى تحرج مرؤوسيه أو تخجلهم

ـ لا يصدر أمرا أو ملاحظة وهو غاضب أو مضطرب بل يحرص أن يبتسم أثناء ذلك

ـ أن يستعمل سلطته فى حدود العقل والمنطق

ـ أن يقوم بإبداء الملاحظات المهمة كتابة

ـ القيام بجولات ميدانية إلى مواقع العمل وإلى أماكن العاملين فى مواقعهم التى تقع ضمن مسؤولياتك وإشرافك بين فترة وأخرى للإطلاع على سير العمل

ـ الشروع بدون تأخير والقيام بتوزيع المسؤوليات لكل حسب اختصاصية من إداريين ومهندسين وأخصائيين لدراسة ما هو مطلوب وإعداد الخطط والبيانات والمعلومات والتكاليف اللازمة.

## كيف تكون قائدا ناجحا وفعالا وتحقق اهدافك الشخصية؟

إن العالم الذى نعيش فيه عالم متغير بشكل سريع وهو عالم متشابك فى العلاقات والانفعالات وفى هذا العالم علينا جميعا أن نبحث عن مستويات اعلى من النجاح والصحة والسعادة وتحقيق الاهداف الشخصية والادارية والمهنية وهناك اشخاص كان لهم تجارب متميزة استفادوا منها ويقدمون لنا خبراتهم فعلينا التعلم منها والاستفادة واخذ الدروس والعبر وانا اقدم اليوم لقرائى وابناء بلدى واشقائى العرب فى كل مكان بعض المبادئ المجربة والافكار الملهمة فى مجال مهم هو القيادة الفعالة والناجحة التى تحقق الاهداف الموضوعة ويمكن لك أن تطبق ذلك فى المنزل أو العمل أو المنظمة أو مع الاولاد حسب الحال والواقع الذى انت فيه:

ـ ليست هناك قيود لما يمكنك انجازه الا القيود التى تفرضها على تفكيرك.

ـ إن حياتك ترتقى عندما تتحسن انت وعندما تصبح مديرا افضل يتحسن موظفوك فاجتهد فى العمل من اجل ذلك.

ـ القيادة هى القدرة على تحقيق انجازات متميزة من اشخاص عاديين.

ـ القادة هم الذين يحددون منطقة الامتياز للجماعة.

- إن نتيجة القائد هى نتيجة فريقه لذا يتم انجاز العمل بروح الفريق.

- من اجل إن تنهى الامور وتحقق اهدافك نمى الرغبة للعمل والاحساس بالسرعة.

- كن قائدا فى مجالك ابدا مبكرا واعمل بجدية اكثر وامكث مدة اطول.

- حدد نقاط قوتك وركز عليها واذا ماركزت عليها يمكنك عمل اسهامات عظيمة.

- بسط المهمة دائما وابحث دائما عن طرق اسرع وافضل واسهل لانهاء العمل.

- الايقاع السريع اساسى للنجاح فدائما اعمل به وعززه واجتهد فيه ولا تتخلى عنه.

- الوضوح هو مفتاح القيادة الفعالة فحدد ووضح اهدافك.

- إن المرونة فى اوقات التغييرات الكبيرة هى صفة حيوية للقيادة لذا يجب إن تكون مرنا فى هذه الاوقات.

- إن قدرتك على اتخاذ قرارات صحيحة ستحدد نجاحك اكثر من أى عامل اخر لان القرار الصحيح اساس النجاح.

- احصل على الحقائق وليس الحقائق الظاهرية وليس الحقائق المأمول فيها بل الحقائق الواقعية لذا دقق جيدا.

- إذا فعلت ما تفعله دائما سوف تحصل على ما تحصل عليه دائما.

- لكى تحقق شيئا ما لم تحققه من قبل يجب إن تصبح شخصا لم تكونه ابدا من قبل.

- واجه العالم كما هو وليس كما تتمنى أن يكون.

- انشد دائما طرقا لزيادة معدل الانتاج والاداء بالاضافة إلى النتائج.

- تخيل البدء من جديد كل يوم وفكر فى اعادة خلق نفسك وعملك كل يوم.

- إن الناس هم اثمن ما يمكنك اقتناؤه والناس فقط هم الذين يمكنهم أن يقدروا قيمة الاشياء.

ـ كن شخصا من النوع الذى يتبعه الناس طواعية حتى وإن لم يكن لديك لقب أو منصب.

ـ اخبر الناس باستمرار كم هم اكفاء ومدى قيمة العمل الذى يعملونه هذا اذا كانوا يستحقون ذلك.

ـ كن مستعدا دائما لان تتنازل عن افكارك القديمة اذا جاء شخص بما هو احدث اوفضل وانا اقول دائما لزملائى إن التمسك بالثوابت يعنى اننا نغرق.

ـ يحدد القادة دائما مستويات عالية فلا تقبل مطلقا التسامح عن الاداء المتوسط أو الضعيف.

ـ الشخص العادى هو الذى يعمل على ٥٠ ٪ أو اقل من قدراته ومهمتك انت إن تطلق العنان للـ٥٠ ٪ الاضافية وانا اقول لرفاقى إن عقولنا ما زالت خام لم نستخدم ٥ ٪ من قدراتها.

ـ هل تهتم بى ؟ اجب عن هذا السؤال لموظفيك فى كل مناسبة ممكنة

ـ قم بالادارة بموضوعية أى لا تحل محل احد واخبر الموظفين ومن يعمل معك بدقة ما تريد أن يفعلوه ثم ابتعد عن طريقه.

ـ قم بالادارة بالاستثناء فلا تطلب تقريرا الا عندما يوجد انحراف عن الخطة أى لا تطلب اشياء وتقارير لا لزوم لها.

ـ مارس فلسفة التحسن المستمر وتحسن قليلا كل يوم.

ـ طور رؤية واضحة لمؤسستك أو ادارتك وأين تود أن تكون بعد خمس سنوات هذا امر مهم جدا.

ـ ماهى قيمك ؟ ماهو مبدؤك ؟ ماهى رسالتك؟ هل كل شخص يعرفهما؟

ـ كرس نفسك للتطوير الشخصى المستمر فانت اثمن مواردك والانسان يبقى يتعلم حتى اللحظة التى يغادر فيها الحياة.

- الفشل فى التخطيط يعنى التخطيط للفشل فلا تنس ذلك وحدد اهدافك بدقة واركض لتحقيقها.

- القادة العظماء هم الاكثر اهتماما بالتفاصيل فلا تترك شيئا للصدفة علما بأن البعض يقول إن الشيطان فى التفاصيل.

- فوض الشخص المناسب للوظيفة المناسبة وفى الوقت المناسب وكن مستعدا للتغيير السريع.

- اختر موظفيك بعناية لان الاختيار السليم لمن يعمل معك هو ٩٥ ٪ من نجاحك كقائد وكمدير.

- إن افضل وقت لكى تدع موظفا يرحل هو عادة اول مرة تفكر فى ذلك ولا تتردد.

- لن يمكنك حل مشكلة ابدا بنفس طريقة التفكير التى اوجدت المشكلة اولا لذا يجب إن تفكر بطريقة مغايرة.

- الادارة هى لعبة فكرية وكلما فكرت بطريقة افضل كلما حققت نتائج اعظم لذا فكر جيدا وانتق من يفكر واعمل مع من يفكر.

- اسال نفسك بانتظام ما هو الاستخدام الامثل لوقتى فى هذه اللحظة ولا تقتل الوقت وتهدره.

- ركز دائما على الانجارات والنتائج اكثر من الانشطة والاجراءات.

- إن وظائف المدير المنفذ هى التجديد والتسويق فكم من الوقت تقضيه فى كل منهما؟

- داوم على اطلاع الاشخاص على كل شىء فكل واحد يريد إن يعرف ماذا يدور بالفعل

- اننى احتفظ بستة من الخدم والاصدقاء المخلصين جدا ولقد علمونى كل ما اعلم واسماؤهم:– ماذا ـ لماذا ـ متى ـ كيف ـ اين ـ ومن.

ـ يتصرف القائد والمدير الناجح كما لو كان كل واحد يراقبه حتى عندما لا يوجد احد يراقبه.

ـ القادة يفكرون ويتحدثون عن الحلول والاتباع فقط هم الذين يفكرون ويتحدثون عن المشكلات

ـ فضل دائما المستقبل على الماضى ولكن اسال دائما ماذا نفعل الآن.

ـ فكر على الورق لان من يفكر على الورق يمسك القلم وينجح اكثر من غيره.

ـ إن الانتقاء والتعيين معيار ممتاز لذا اختر الاشخاص الذين تحبهم وتسعد بهم والذين يحتاجون للوظيفة بالفعل هؤلاء يحققون نتائج عظيمة.

ـ مراجعة النفس هى افطار الابطال وغداء المتفوقين.

ـ إن المحبط رقم واحد فى عالم العمل والادارة هو عدم معرفة ماهو متوقع وما تريد وما يريد الاخر.

ـ ابدا بحزم مع الموظفين الجدد ودعهم يتحملون المسوؤلية من اليوم الاول.

ـ مارس القاعدة الذهبية فى الادارة فى كل شىء تفعله وقم بادارة الاخرين بنفس الطريقة التى ترغبها.

ـ اعتن بصحتك الجسمانية عناية فائقة لان الطاقة والحيوية اساسيان للقيادة الفعالة وقد روى لنا استاذنا الدكتور الياس نجمة اننا نحن العرب لا نتحمل كثيرا ونفرط اخر المؤتمرات بعد ساعات طويلة من العمل لذا يضع الآخرون كل التوصيات التى تخدمهم.

ـ إن اهم موردين للقيمة اليوم هما الوقت والمعرفة لذا عليك أن تكتشف طرقا جديدة كل يوم لا ستخدامها بطريقة افضل.

ـ الاطلاع المستمر هو اقل مطلب للنجاح فى مجالك وعليك القراءة ساعة يوميا فى مجالك لكى تملك حدًا اعلى وافضل للمنافسة.

ـ إن الظروف لا تصنع الإنسان وانما تكشفه لنفسه لذا اكتشف نفسك واسع لتغييرها دائما نحو الاحسن.

ـ إن اهم ثلاث صفات للقيادة هى الرعاية والاهتمام واللطف وادب السلوك فكن كريم الخلق مع كل شخص.

ـ كن متعلما للكمبيوتر واستخدم التكنولوجيا لتدعيم قدراتك هذا اساسى اليوم وقديما قال طه حسين إن امى هذا العصر هو من لا يعرف لغة ثانية وانا اقول اليوم إن امى هذا العصر هو من لا يعرف لغة ثانية ومن لا يعرف استثمار واستخدام الحاسوب.

ـ إن افضل طريقة للتنبؤ بالمستقبل هى أن تخلقه لا من لأن يفكر بالمستقبل لا يمكنه الحصول عليه.

ـ يمكنك إن تتعلم أى شىء تحتاج لتعلمه لكى تحقق أى هدف تضعه لنفسك لأن من يريد إن يكسب اكثر لا بد أن يتعلم اكثر.

ـ لا يوجد شىء تقريبا لا تستطيع انجازه اذا كنت تريده برغبة كافية وقوة كافية واذا كنت على استعداد لان تعمل بجدية كافية.

ـ القيادة هى شخصيتك قبل إن تكون عملك واول صفة مميزة للقادة هى قوة العزيمة.

ـ لا يوجد عامل أو موظف سيئ تحت قيادة مدير أو قائد ناجح وجيد لأن وظيفة القائد هى أن يضمن اداء ممتازًا.

ـ انت فى مكانتك وواقعك بسببك انت وبسبب اختياراتك وقراراتك.

ـ انشئ منصبا جديدا اذا كان لديك شخص موهوب بمهارات معينة.

ـ لا تشكو ابدا ولا تفصح عما بنفسك ابدا وكن القدوة فى كل شىء تفعله لأن الجميع يراقب.

ـ كن ناصح للموظفين واستثمر كثيرا فى تدريب وتطوير نفسك وموظفيك

ـ ارتدى ثوبا للنجاح فالمظهر مهم جدا لان الناس يحكمون عليك عن طريق ما تبدو عليه بمظهرك الخارجى.

ـ اذا كنت لا تعلم إلى اين ذاهب فان أى طريق سيوصلك إلى هناك.

ـ تخيل دائما انك تعمل لحساب نفسك وتعامل مع الشركة أو الادارة التى تعمل بها كما لوكنت تملكها سواء كنت فى القطاع الخاص أو العام.

ـ لكى تكتشف قارات جديدة يجب أن تكون راغبا فى إن يغيب الشاطئ عن نظرك أى بمعنى يجب أن تدير الازمات بكفاءة.

ـ اقض ٩٠ ٪ من وقتك مركزا على فرص الغد بدلا من مشاكل الأمس.

## آليات للغة بسيطة وممتعة

حينما كتب (شكسبير) رواية (هامليت) كان لديه (٢٠ر٠٠٠) كلمة يتعامل بها، وحينما خطّ (لنكولن) عنوان (جتسبيرغ) على ظهر مغلف، وضع تحت تصرفه (١١٤ر٠٠٠) كلمة. واليوم يحتوى معجم (ويبستر) على (٦٠٠ر٠٠٠) كلمة، ويبدو أن (تُوم كلانسى) استخدم جميع هذه الكلمات فى روايته الأخيرة التى بلغ عدد صفحاتها ألف صفحة.

اللغة تزداد تعقيداً يوماً بعد يوم، ونتيجة لذلك، على الناس أن يقاوموا النزعة المتأصلة فيهم إلى محاولة استعمال الكلمات الجديدة، والنادرة الاستعمال.

ما الذى كان سيحدث لو أن بعض الأقوال المأثورة قد كتبت بيد مُثقلة، وكلمات خيالية؟ لا شك أنها ستثقل القارئ بالهموم، وتُمعن فى تعقيد الأمور بدلاً من تبسيطها.

أعتقد أنك فهمتَ ما أقصده، فالكتابة المُقنِعة، والكلام الوجيه لا يمكن أن يربكا القارئ، والمستمع، ويجب أن يكونا واضحين، ومفهومين، وكلما كانا موجزين كانا أفضل.

قدّم الصحافى التلفازى (بل مويرز) نصيحة مفيدة عن الكتابة المقنعة، جاء فيها: أفرغ جعبتك من كافة النعوت، والظروف، وأشباه الجمل التى تُبطئ خطواتك وتُضعف تقدمك، انتقل برويّة من فكرة لأخرى، وتذكّر أن أكثر الجمل التى يمكن حفظها فى اللغة

الانجليزية هى الأقصر أيضاً، وكمثال على ذلك، تأمل العبارتين القصيرتين التاليتين: (توفّى الأب) و(انتحب الابن).

لو لم تكن جميع هذه الكلمات الجديدة رديئة بما فيه الكفاية، لانشغل المختصون من رجال الأعمال فى اختراع لغة خاصة بهم، وإليكم فيما يلى تضميناً مباشراً من مرشد إدارى يؤمن بالمستقبل: «أصبح المديرون يفهمون وجود عدد من أنماط التغيير، وأطلق على أحد هذه الأنماط اسم (تعزيز إجراءات العمل) الخاصة بالجودة الشاملة، والتحسين المتواصل، وعليك أن تتعامل مع التغييرات الراديكالية الأخرى، أو التغييرات المدخلة على تلك الإجراءات، لتى لا تُشبه أى نوع من التغييرات».

أفادت مجلة (فورتشن) أن شركة (بتر كوميونيكيشنز)، وهى إحدى شركات (ليكسينغتون ماساشوسيتس)، التى تتولى تعليم مهارات الكتابة لأصحاب العمل، قامت بقص العبارات الإدارية المستخدمة فى المحادثات، والتى تصفها بعبارة «مذكرات من جهنم»، ثم قامت بتوزيعها على الخمسمائة شركة التى تتعامل معها المجلة، وقد جاء فى تلك المذكرات العبارات التالية:

ـ القيادة العليا حامت فوق هذه الرؤية، والمعنى المقصود من هذه الجملة هو: «المديرون يتطلعون إلى ما بعد الأسبوع القادم».

ـ القيمة المضافة هى حجر الأساس فى زيادة منحنى الأرباح، والمعنى المقصود من هذه الجملة هو: «لنعمل على زيادة المبيعات، والأرباح عن طريق تقديم المزيد مما يريده العملاء».

ـ نحتاج إلى تحديد أبعاد هذه المبادرة الإدارية، والمعنى المقصود من هذه الجملة هو: «لنساهم جميعاً فى وضع خطة».

ـ استخدمنا مجموعة متناغمةً من الخبرات الوظيفية المتقاطعة، والمعنى المقصود من هذه الجملة هو: ستحادَث موظفون من إدارات مختلفة فيما بينهمش.

ـ لا تؤثر على برامج تحفيز الموظفين، والمعنى المقصود من هذه الجملة هو: «لا تتلاعب بأجور العاملين».

٣ ـ اختر الكلمات المألوفة.

٤ ـ تجنّب استعمال الكلمات غير الضرورية.

٥ ـ انطق الكلمات الدالة على الأفعال.

٦ ـ اكتب كما تتحدث.

٧ ـ استخدم مصطلحات يستطيع القراء تصورها.

٨ ـ أقم روابط، وصلات مع خبرات القراء فيما تكتب عنه.

٩ ـ استخدم أساليب متنوعة.

١٠ ـ اكتب لتُعبّر عن موضوع ما لا لتُأثّر فيه.

ينبغى عليك تشجيع اللغة البسيطة المباشرة، ومقاطعة العبارات الطنانة الخاصة بالأعمال، لا فى الكتابة فحسب، بل فى التحدث أيضاً. وعليك أن تذهب إلى ما هو أبعد من ذلك، كأن تُشجّع البساطة كمنهج للاستماع الأفضل. فقد أظهرت الدراسات أن الناس يتذكرون نسبة ٢٠٪ مما سمعوه فى الأيام القليلة الماضية، وذلك بسبب إخفاق مهارة الاستماع لديهم فى الأوقات الصعبة نتيجة هيمنة الثرثرة المتواصلة عن العالم الحديث على مسامعهم، فقد جاء فى مقالة نشرت بتاريخ ١٠ تموز ١٩٩٧ فى صحيفة (وول ستريت جيرنال): أننا أصبحنا أمة ثرثارة لا تستمع أبداً، وتنتظر فرصةً للثرثرة.

وكما ورد فى تقرير الصحيفة أيضاً، إذا لم تكن المعلومات السابقة سيئة بما يكفى، فإن علم الأحياء أيضاً يعمل ضد الاستماع اليقظ، فمعظم الناس يتكلمون بمعدل (١٢٠) إلى (١٥٠) كلمة فى الدقيقة، وبامكان العقل البشرى معالجة (٥٠٠) كلمة فى الدقيقة تاركاً وقتاً كبيراً للتململ العقلى. فإذا كان المتحدث من أقل الناس تعقيداً، وإرباكاً، فإنك تحتاج إلى جهد بطولى لتظل متيقظاً لحديثه بدلاً من التظاهر بذلك.

تعتبر الاجتماعات، واللقاءات المعقدة، والبعيدة عن صميم الموضوع مضيعة للوقت والمال، فقليل من المعلومات يتم نقله للناس بسبب عدم إنصاتهم، ناهيك عن التكلفة الباهظة المترتبة على ذلك.

منذ عدة سنوات، غادرتُ بصحبة أستاذ مساعد أحد الاجتماعات الذى بلغت مدته ساعتين، والذى قدمت فيه شركة متخصصة بالتصميمات توصياتها فى مشروع لتصميم الشعارات بلغت تكلفته عدة ملايين من الدولارات. وكالعادة، استخدم الملقون اصطلاحات مثل (الشكلية)، و(الاجراءات)، والاشارات الغامضة حول (تفضيل الألوان). وكان الالقاء مثقلاً بالمفاهيم الغامضة، والمعقدة، فاعترفت لزميلى، بسبب انخفاض مرتبتى الوظيفية، بأننى كنت مرتبكاً مما سمعت ومتسائلاً عن رأيه فى ذلك. ابتسم زميلى فجأة وبدا عليه الارتياح التام، ثم اعترف صراحة بأنه لم يفهم كلمة واحدة مما سمعه فى الاجتماع، وكان خائفاً من الإفصاح عن ذلك خشية أن يوصف بالغباء.

لقد أشاعت تلك الشركة ملايين الدولارات بتغيير شعار جميل متكامل بسبب عدم جرأة أى شخص فى الاجتماع على توجيه سؤال لشركة التصميمات يطلب فيه منها شرح توصياتها بلغة بسيطة يمكن فهمها واستيعابها. ولو أن الشركة استطاعت أن تقدم الشرح المطلوب لاعتبرها المشاهدون، والمستمعون، هى، وشعاراتها، غير جديرة بالنظر، والاهتمام ولكانت مثاراً للسخرية، والاستهزاء.

المغزى المستفاد من تلك القصة هو ضرورة عدم السماح باستعمال أية كلمة، أو مفهوم دون اختبارها، وإذا لم تفعل ذلك، يمكن ارتكاب أخطاء باهظة الثمن. اطلب من مقدمى اللقاءات ترجمة اصطلاحاتهم المعقدة إلى لغة سهلة مبسطة. لا تخشَ مطلقاً من قول «لا أفهم ما تعنى»، ولا تتسامح مع الغطرسة الفكرية.

لا تتشكك فى انطباعاتك الأولية عن شىء ما، فهى غالباً ما تكون الأكثر دقةً.

لا تكافح شعوراً ما قد تبدو عليه الأسئلة سخيفة، ففى بعض الأحيان قد يثبت فى نهاية المطاف أن الأسئلة التى تبدو ساذجة للغاية هى الأكثر عمقاً، ومعنى.

دعنا نقدم لـ (بيتر دروكر) كلمات أخيرة حول اللغة السهلة البسيطة: «إن أكثر النزعات انحلالاً، وتفسخاً فى السنوات الأربعين الأخيرة تمثل فى الاعتقاد السائد بأنك إذا استطعت أن تكون مفهوما لدى الآخرين فإنك انسان عادى، وعامى. فحينما كنتُ فى

مرحلة النمو، كان من البديهى، والمسلّم به أن علماء الاقتصاد، والفيزياء، والنفس، ورواد العالم فى أى حقل من حقول المعرفة كانوا يركزون على أن يكونوا مفهومين من قبل الآخرين. فقد أمضى (اينشتاين) سنوات وسنوات مع ثلاثة من المتعاونين لوضع نظرية النسبية فى متناول الانسان العادى. حتى (جون مَينارد كينس) بذل قصارى جهده لوضع معلوماته الاقتصادية فى متناول عامة الناس».

ولكننى فى الأمس القريب سمعت أحد كبار العلماء يرفض رفضاً قاطعاً عمل أحد زملائه الأصغر منه سناً بسبب استطاعة خمسة أشخاص فهم ما يقوم به من عمل.. هذا ما سمعته بالحرف الواحد.

لا نستطيع تحمل هذه الغطرسة الفكرية، فالمعرفة قوة حاول القدماء ممن امتلكوها، فى أغلب الأحوال، استنباط الأسرار منها. وفى مرحلة ما بعد الحقبة الرأسمالية، أصبح مصدر القوة نابعاً من نقل معلومات تُسهم فى تخصيب هذه القوة، وجنى ثمارها، لا من إخفاء تلك المعلومات

## وسيلتك لإدارة يومك، وقيادة حياتك نحو النجاح:

ماذا نعنى بإدارة الذات؟

هى الطرق والوسائل التى تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته فى تحقيق أهدافه وخلق التوازن فى حياته ما بين الواجبات والرغبات والاهداف.

والاستفادة من الوقت هى التى تحدد الفارق ما بين الناجحين والفاشلين فى هذه الحياة، إذ أن السمة المشتركة بين كل الناجحين هو قدرتهم على موازنة ما بين الأهداف التى يرغبون فى تحقيقها والواجبات اللازمة عليهم تجاه عدة علاقات، وهذه الموازنة تأتى من خلال إدارتهم لذواتهم، وهذه الإدارة للذات تحتاج قبل كل شىء إلى أهداف ورسالة تسير على هداها، إذ لا حاجة إلى تنظيم الوقت او إدارة الذات بدون أهداف يضعها المرء لحياته، لأن حياته ستسير فى كل الاتجاهات مما يجعل من حياة الإنسان

حياة مشتتة لا تحقق شيئًا وإن حققت شىء فسيكون ذلك الإنجاز ضعيفاً وذلك نتيجة عدم التركيز على أهداف معينة.

إذاً المطلوب منك قبل أن تبدأ فى تنفيذ هذا الملف، أن تضع أهدافاً لحياتك، ما الذى تريد تحقيقه فى هذه الحياة؟ ما الذى تريد إنجازه لتبقى كعلامات بارزة لحياتك بعد أن ترحل عن هذه الحياة؟ ما هو التخصص الذى ستتخصص فيه؟ لا يعقل فى هذا الزمان تشتت ذهنك فى اكثر من اتجاه، لذلك عليك ان تفكر فى هذه الأسئلة، وتوجد الإجابات لها، وتقوم بالتخطيط لحياتك وبعدها تأتى مسألة تنظيم الوقت.

أمور تساعدك على تنظيم وقتك

هذه النقاط التى ستذكر أدناه، هى أمور أو أفعال، تساعدك على تنظيم وقتك، فحاول أن تطبقها قبل شروعك فى تنظيم وقتك.

وجود خطة، فعندما تخطط لحياتك مسبقاً، وتضع لها الأهداف الواضحة يصبح تنظيم الوقت سهلاً وميسراً، والعكس صحيح، إذا لم تخطط لحياتك فتصبح مهمتك فى تنظيم الوقت صعبة.

لا بد من تدوين أفكارك، وخططك وأهدافك على الورق، وغير ذلك يعتبر مجرد أفكار عابرة ستنساها بسرعة، إلا إذا كنت صاحب ذاكرة خارقة، وذلك سيساعدك على إدخال تعديلات وإضافات وحذف بعض الأمور من خطتك.

بعد الانتهاء من الخطة توقع أنك ستحتاج إلى إدخال تعديلات كثيرة عليها، لا تقلق ولا ترم بالخطة فذلك شىء طبيعى.

الفشل أو الإخفاق شىء طبيعى فى حياتنا، لا تيأس، وكما قيل: أتعلم من أخطائى أكثر مما أتعلم من نجاحى.

يجب أن تعوّد نفسك على المقارنة بين الأولويات، لأن الفرص والواجبات قد تأتيك فى نفس الوقت، فأيهما ستختار؟ باختصار اختر ما تراه مفيدًا لك فى مستقبلك وفى نفس الوقت غير مضر لغيرك.

اقرأ خطتك وأهدافك فى كل فرصة من يومك.

استعن بالتقنيات الحديثة لاغتنام الفرص وتحقيق النجاح، وكذلك لتنظيم وقتك، كالإنترنت والحاسوب وغيره.

تنظيمك لمكتبك، غرفتك، سيارتك، وكل ما يتعلق بك سيساعدك أكثر على عدم إضاعة الوقت، ويظهرك بمظهر جميل، فاحرص على تنظيم كل شىء من حولك.

الخطط والجداول ليست هى التى تجعلنا منظمين أو ناجحين، فكن مرناً أثناء تنفيذ الخطط.

ركز، ولا تشتت ذهنك فى أكثر من اتجاه، وهذه النصيحة إن طبقت ستجد الكثير من الوقت لعمل الأمور الأخرى الأكثر أهمية وإلحاحاً.

اعلم أن النجاح ليس بمقدار الأعمال التى تنجزها، بل هو بمدى تأثير هذه الأعمال بشكل إيجابى على المحيطين بك.

**معوقات تنظيم الوقت:**

المعوقات لتنظيم الوقت كثيرة، فلذلك عليك تجنبها ما استطعت ومن أهم هذه المعوقات ما يلى:

عدم وجود أهداف أو خطط.

التكاسل والتأجيل، وهذا أشد معوقات تنظيم الوقت، فتجنبه.

النسيان، وهذا يحدث لأن الشخص لا يدون ما يريد إنجازه، فيضيع بذلك الكثير من الواجبات.

مقاطعات الآخرين، وأشغالهم، والتى قد لا تكون مهمة أو ملحة، اعتذر منهم بكل لباقة.

عدم إكمال الأعمال، أو عدم الاستمرار فى التنظيم نتيجة الكسل أو التفكير السلبى تجاه التنظيم.

- سوء الفهم للغير مما قد يؤدى إلى مشاكل تلتهم وقتك.

### خطوات تنظيم الوقت:

هذه الخطوات بإمكانك أن تغيرها أو لا تطبقها بتاتاً، لأن لكل شخص طريقته الفذة فى تنظيم الوقت المهم أن يتبع الأسس العامة لتنظيم الوقت. لكن تبقى هذه الخطوات هى الصورة العامة لأى طريقة لتنظيم الوقت.

- فكر فى أهدافك، وانظر فى رسالتك فى هذه الحياة.

- أنظر إلى أدوارك فى هذه الحياة، فأنت قد تكون أبًا أو أمًا، وقد تكون أخًا، وقد تكون ابنًا، وقد تكون موظفًا أو عاملاً أو مديرًا، فكل دور بحاجة إلى مجموعة من الأعمال تجاهه، فالأسرة بحاجة إلى رعاية وبحاجة إلى أن تجلس معهم جلسات عائلية، وإذا كنت مديراً لمؤسسة، فالمؤسسة بحاجة إلى تقدم وتخطيط واتخاذ قرارات وعمل منتج منك.

- حدد أهدافاً لكل دور، وليس من الملزم أن تضع لكل دور هدفاً معيناً، فبعض الأدوار قد لا تمارسها لمدة، كدور المدير إذا كنت فى إجازة.

- نظم، وهنا التنظيم هو أن تضع جدولاً أسبوعياً وتضع الأهداف الضرورية أولاً فيه، كأهداف تطوير النفس من خلال دورات أو القراءة، أو أهداف عائلية، كالخروج فى رحلة أو الجلوس فى جلسة عائلية للنقاش والتحدث.

- نفذ، وهنا حاول أن تلتزم بما وضعت من أهداف فى أسبوعك، وكن مرناً أثناء التنفيذ، فقد تجد فرصًا لم تخطر ببالك أثناء التخطيط، فاستغلها ولا تخش من أن جدولك لم ينفذ بشكل كامل.

- فى نهاية الأسبوع قيم نفسك، وانظر إلى جوانب التقصير فتداركها .

- ملاحظة: التنظيم الأسبوعى أفضل من اليومى لأنه يتيح لك مواجهة الطوارئ والتعامل معها بدون أن تفقد الوقت لتنفيذ أهدافك وأعمالك.

●●

## كيف تستغل وقتك بفعالية؟

هنا ستجد الكثير من الملاحظات لزيادة فاعليتك فى استغلال وقتك، فحاول تنفيذها:

حاول أن تستمتع بكل عمل تقوم به.

تفاءل وكن إيجابياً.

لا تضيع وقتك ندماً على فشلك.

حاول إيجاد طرق جديدة لتوفير وقتك كل يوم.

انظر لعاداتك القديمة وتخلى عما هو مضيع لوقتك.

ضع مفكرة صغيرة وقلما فى جيبك دائماً لتدون الأفكار والملاحظات.

خطط ليومك من الليلة التى تسبقه أو من الصباح الباكر، وضع الأولويات حسب أهميتها وابدأ بالأهم.

ركز على عملك وانتهى منه ولا تشتت ذهنك فى أكثر من عمل.

توقف عن أى نشاط غير منتج.

أنصت جيداً لكل نقاش حتى تفهم ما يقال، ولا يحدث سوء تفاهم يؤدى إلى التهام وقتك.

رتب نفسك وكل شىء من حولك سواء الغرفة أو المنزل، أو السيارة أو مكتبك.

قلل من مقاطعات الآخرين لك عند أدائك لعملك.

اسأل نفسك دائماً ما الذى أستطيع فعله لاستغلال وقتى الآن.

أحمل معك كتيبات صغيرة فى سيارتك أو عندما تخرج لمكان ما، وعند اوقات الانتظار يمكنك قراءة كتابك، مثل أوقات انتظار مواعيد المستشفيات، أو الانتهاء من معاملات.

اتصل لتتأكد من أى موعد قبل حلول وقت الموعد بوقت كاف.

تعامل مع الورق بحزم، فلا تجعله يتكدس فى مكتبك أو منزلك، تخلص من كل ورقة قد لا تحتاج لها خلال أسبوع أو احفظها فى مكان واضح ومنظم.

اقرأ أهدافك وخططك فى كل فرصة يومياً.

لا تقلق إن لم تستطع تنفيذ خططك بشكل كامل.

لا تجعل من الجداول قيدًا يقيدك، بل اجعلها فى خدمتك.

فى بعض الأوقات عليك أن تتخلى عن التنظيم قليلاً لتأخذ قسطاً من الراحة، وهذا الشىء يفضل فى الرحلات والإجازات.

ركز على الأفعال ذات المردود العالى مستقبلاً، مثل:

**أنـــت:**

-قراءة الكتب والمجلات المفيدة.

-الاستماع للأشرطة المفيدة.

-الجلوس مع النفس ومراجعة ما فعلته خلال يومك.

-ممارسة الرياضة المعتدلة للحفاظ على صحتك.

-أخذ قسط من الراحة، من خلال الإجازات أو فترة بسيطة خلال يومك.

**العائلـــة:**

- الجلوس مع العائلة فى جلسات عائلية.

-الذهاب لرحلة ومن خلالها تستطيع توزيع المسؤوليات على أفراد الأسرة فيتعلمون المسؤولية وتزيد أواصر العلاقة بينكم.

**العمـــل:**

- التخطيط للمستقبل دائماً.

-التخلص من كل عمل غير مفيد.

-محاولة استشراف الفرص واستغلالها بفعالية.

-التحاور مع الموظفين الزملاء والمسؤولين والعملاء أو المراجعين لزيادة كفاءة المؤسسة.

وما ورد أعلاه ليس إلا أمثلة بسيطة، وعليك أن تبدع وتبتكر أكثر.

## هل ترغب فى ان تكون متحدثا جيدا؟

يقضى الناس معظم أوقاتهم يتكلمون، ولكنهم يرهبون الحديث أمام جمع كبير من الناس، وهذا شعور طبيعى لدى كل الناس. وسنقدم هنا بعض النصائح التى تزيل هذا الشعور، وتجعلك أكثر ثقة بنفسك، وتعاونك فى إعداد الأحاديث والكلمات والخطب.

### إعداد الحديث:

لإعداد الحديث ست خطوات: ١- معرفة صفات أو نوعية الجمهور المستمع. ٢- اختيار الموضوع. ٣- تحديد الغرض منه. ٤- جمع المعلومات. ٥- تنظيم محتوى الحديث. ٦- طريقة تقديم الحديث.

### صفات الجمهور المستمع:

يجب أن تكون لديك فكرة عامة عن خصائص من يستمعون إليك: متوسط أعمارهم، ومستوى تعليمهم، واتجاهاتهم نحو موضوع الحديث، وحجم هذا الجمهور.

### العمر ومستوى التعليم:

تختلف قدرة الناس على الفهم تبعًا لحصيلتهم اللغوية فى مراحل عمرهم، وتبعًا لمستوى تعليمهم؛ فحديثك عن الفينيقيين مثلاً لمجموعة من الأطفال دون الثامنة يجب أن يختلف عن حديثك عن ذات الموضوع لطلاب فى نهاية المرحلة الثانوية. والاختلاف يكون عادة فى المفردات والتراكيب وأنواع الوقائع والمعلومات التى تقدمها.

## الاتجاهـــات:

إذا كنت ستتحدث فى موضوع جدلى، فعليك أن تعرف اتجاه جمهورك نحوه، هل يميل معظمهم إلى وجهة نظرك أو أنهم لا يبالون؟ إذا كان اتجاههم مخالفًا لاتجاهك، أو إذا كانوا غير مبالين، فأنت مطالب بجمع كثير من الحقائق والمعلومات لإقناعهم.

## الحجم:

تتطلب المجموعة كثيرة العدد حديثًا أكثر رسمية من المجموعة قليلة العدد، والحديث لمجموعة كبيرة قد يكون من منبر أو منصة، بينما يمكن أن تتحدث مع مجموعة صغيرة وأنت جالس فى مقعدك. هذا بالإضافة إلى أثر حجم الجمهور فى الأسلوب العام لإلقائه.

## اختيار الموضوع:

راع عند اختيار الموضوع ما يلى:

أولاً: اختر موضوعًا يهمك أو تعرف عنه كثيرًا، ففى هذا عون لك على أن تكون استجابات جمهورك طيبة.

ثانيًا: ضع فى اعتبارك اهتمامات الجمهور، وحدِّث الناس عما يهمهم ويشغلهم.

ثالثًا: اجعل نبرات صوتك ملائمة لمقام الحديث؛ فالحديث عن موضوع فى المؤسسة التى تعمل بها يختلف عن إلقاء موضوع الحديث ذاته فى ناد رياضى.

رابعًا: حدِّد الموضوع بدقة، واجمع معلومات عنه، وحدد زمن الحديث، حتى تكون قادرًا على تغطية كل جوانبه.

## تحديد الغرض:

تقدم الأحاديث -غالبًا- لتحقيق واحد أو أكثر من الأغراض الرئيسية التالية:

١- الإخبار، ويكون بتقديم حقائق ومعلومات بطريقة مباشرة.

٢- الإقناع، وذلك حين تحاول إقناع الجمهور بضرورة فعل ما، أو تبنى فكرة معينة، ويعتمد فيه ـ بجانب الوقائع ـ على مخاطبة عواطف الجمهور.

٣- الإمتاع، ويكون بتقديم خبرات تشعر جمهورك بالسرور والبهجة، ويكون - عادة- ذا طابع أقل فى رسميته من النوعين السابقين.

**جمع المعلومات:**

إذا لم تكن لديك معلومات عن موضوع الحديث، أو كانت معلوماتك قليلة فاتبع ما يلى: ١- شاهد الموضوع على الطبيعة؛ فإذا كان حديثك عن إعادة تدوير ورق الصحف فأنت بحاجة لزيارة مصنع يقوم بهذه العملية. ٢- استخدم مقتنيات المكتبة: فالكتب والمجلات والصحف والأفلام والخرائط وغيرها تحتوى على ثروة هائلة من المعلومات. ٣- استخدم مصادر المعلومات الإلكترونية الموجودة فى المكتبات الرقمية والإلكترونية أو باستخدام حاسوبك الشخصى. ومن بين هذه المصادر: الاتصال المباشر، والأقراص المرنة، والاسطوانات المدمجة، وأقراص الليزر المتراصة (CD-ROM)، والإنترنت، والوسائط المتعددة، والدوريات الإلكترونية، وأقراص الدى فى دى الرقمية. ٤- قم بإجراء مقابلات مع ذوى الخبرة والمعرفة بموضوعك، فإن كان حديثك عن أثر حجم ميزانية التعليم على المدرسة، فأنت بحاجة إلى إجراء مقابلات مع عدد من معلمى المدارس فى المنطقة أو الحى. (انظر: دليل مهارات البحث لمعرفة كيفية إجراء البحث).

**تنظيم المحتوى:**

يتطلب الحديث الناجح -شَأْنَ التقرير المكتوب- عناية بتنظيمه فى: (١) مقدمة، (٢) متن، (٣) خاتمة.

اجعل مقدمة حديثك جذابة، تشد انتباه الجمهور، وتخبره بموضوع الحديث بصورة تستميل الجمهور ولا تنفره، فلا تبدأ بالقول: حديثى ينصب على.. وإنما افتتح حديثك بنادرة شخصية أو عبارات مؤثرة.

أما متن الحديث وهو صلبه؛ فقدِّم فيه نقاطه الرئيسية، ودعِّم كلاً منها بالشواهد والتفاصيل. وتُقدم النقاط الرئيسية بعدة وجوه؛ فقد ترتب حسب الأهمية؛ الأهم أولاً ثم ما يليه، وقد ترتب زمنيًا حسب تسلسل حدوثها. وإذا عرضت لك نقطة تظن أن استيعابها صعب، فحاول أن تبسطها إلى وقائع بسيطة متدرجة، أو الجأ إلى ما يعرفه الجمهور عنها.

وخاتمة الحديث خلاصته، وهى آخر فرصة متاحة لك لتحدث انطباعًا عميقًا فى المستمعين، فحاول أن تختم حديثك بأمور تدعو المستمعين إلى التفكير. وقد يفيد فى الخاتمة الاستشهاد باقتباسات من مصادر هامة أو بأقوال شخصيات مرموقة.

**طريقة إلقاء الحديث:**

عليك أن تقرر بداية طريقة إلقائك للحديث، وثمة أربع طرائق:

١- قراءة الحديث من أوراق، أو من حاسوب محمول.

٢- استظهار الحديث.

٣- ارتجال الحديث.

٤- الارتجال المعزز.

**قراءة الحديث:**

تبدو عملية سهلة، ومن مزاياها أنها تضمن عدم نسيان نقاط معينة فى الحديث، وملاءمة الحديث للوقت المتاح لك، ولكن لها مساوئ، منها أنك قد تستغرق فى القراءة ولا تواجه الجمهور، وقد تقرأ برتابة تفقده الاهتمام، كما أنه يصعب عليك تعديل محتويات ما تقرأ ليتلاءم مع ردود فعل الجمهور. وعليك إذا اخترت قراءة حديثك أن تكتبه بعناية ودقة. وبعض المتحدثين يكتبون أحاديثهم على بطاقات مستقلة أو صفحات حاسوبية مختلفة، تسمح لهم بمتابعة رد فعل الجمهور عند نهاية كل بطاقة أو صفحة.

٢- استظهار الحديث:

والمراد به حفظ الحديث، وهو عملية صعبة، تستغرق ساعات أو أيامًا، تبعًا لطول الحديث، ومن عيوبها أنك قد تنسى عند الإلقاء نقاطًا مهمة، كما أنها لا تسمح بتعديلات فى الحديث ليلائم الجمهور. إذا قررت حفظ الحديث يجب عند إلقائه أن تكون هادئًا وطبيعيًا.

٣- ارتجال الحديث:

يندر استخدامه فى الأحاديث الرسمية، ويستخدم فى اجتماعات اللجان والأندية وفرق العمل، ويمتاز بكونه عفويًا وحيويًا، ويلائم -غالبًا- مزاج الجمهور. ومن عيوبه: أنه -إذا لم ينظم قبل إلقائه- يؤدى إلى إهمال بعض النقاط؛ ولذا فإنه يحسن قبل الارتجال أن تنظم أفكارك، وأن تسجل الرئيسى منها فى كلمات على ورقة صغيرة.

٤- الارتجال المعزز:

وهو صورة وسط بين قراءة حديث مكتوب والارتجال؛ إذ أنه لا يكتب كاملاً، وإنما تكتب نقاطه الرئيسية، والكلمات أو الجمل المفتاحية التى يبدأ بها فى كل نقطة، ومن مزاياه المرونة؛ إذ أنك تستطيع أن تضيف إليه، أو تحذف منه حسب ردود فعل الجمهور، كما أنه يمكنك من مواجهة الجماهير، وتعرف انطباعاتهم أولاً بأول. ويحتاج الارتجال المعزز إلى جمع معلومات وفيرة، تستخدمها بالقدر الذى تلحظه فى استجابات الجماهير لحديثك.

التدريب على الإلقاء:

وهو ضرورى لكل أشكال الحديث: المقروء، والمرتجل الخالص، والمرتجل المعزز. والتدريب وسيلة فعالة لزيادة الثقة بالنفس، وجذب الانتباه، وهما عاملان مهمان فى التأثير على الجمهور.

كيف تتدرب؟

ابدأ التدريب معتمدًا على الخطة الأولية للحديث، استخدم مسجلاً للصوت إن أمكن، ثم استمع إلى إلقائك بصورة ناقدة، ويمكن بعد ذلك أن تلقى الحديث أمام مرآة، وقد

تطلب من أحد أصدقائك أن يستمع إليك، وبهذا تستطيع أن تعرف كيف كانت وقفتك، وهل يحتمل أن تكون حركاتك معاونة على التأثير فى الجمهور أو مشتتة لانتباهه. هذا، ويؤثر فى مدى نجاح الإلقاء عوامل كثيرة، يجب أن تلتفت إليها عند التدريب، ومن أهمها: جهارة الصوت، وسرعة الأداء، ونغمة الصوت، ووضوح النطق.

**الجهر:**

ويقصد به حجم الصوت، والقاعدة الأساسية هى أن تتحدث بصوت يسمعه الجمهور بوضوح؛ على أن تأخذ فى الاعتبار حجم المكان الذى تتحدث فيه، وهل تستخدم مكبرًا للصوت أم لا، وهل يوجد ضوضاء تطغى على صوتك. وعلى أية حال ينبغى أن تراوح فى حجم صوتك، فقد ترفع صوتك لتؤكد نقطة مهمة، وأحيانًا ينخفض الصوت عن قصد لجذب انتباه الجمهور.

**السرعة:**

حاول أن تضبط سرعتك فى الحديث لتلائم الوقت المتاح لك، وعليك ألا تتكلم بسرعة تتداخل فيها الكلمات، فيصعب تمييزها وفهمها، ويمكن أن تبطئ فى نطق كلمة أو جملة معينة، ترى أنها ذات أهمية فى التأثير على الجمهور.

**النغمة:**

ويقصد بها تنغيم الصوت ليساعد على فهم المعنى، فللسؤال نغمة، وللاستفهام نغمة، وللتعجب نغمة، وللانفعال نغمة، وهكذا. ولذا عليك فى إلقاء الحديث أن تراوح نغمة الحديث، تجنبًا للرتابة، وسعيًا للتأثير فى الجمهور.

**الوضوح:**

انطق الكلمات بأقصى درجة من الوضوح، وأخرج الحروف من مخارجها، فالثاء تنطق بطريقة مغايرة للسين، والذال يغاير نطقها الزاى.

**مظهرك وحركاتك:**

فى الحديث لهما تأثير فى الجمهور، ارتد الملابس المناسبة للموقف، دون مغالاة أو بهرجة يشتتان انتباه الجمهور. لا تسترح بتراخ على المنصة، وحاول أن تبدو مبتهجًا. وجِّه بصرك إلى الجمهور، وليس إلى السقف أو الأرض أو النوافذ. وإذا كنت تلقى حديثًا مكتوبًا فلا تجعل الأوراق تحجب رؤيتك للجمهور. تساعد الإيماءات والحركات فى تأكيد ما تقول؛ ولكن عليك ألا تسرف فيها، وألا تستخدمها برتابة تجعل الجمهور ينتبه إليها أكثر من انتباهه لما تقول.

**الوسائل السمعية والبصرية:**

كالخرائط والصور الملونة، والرسوم، والأشكال البيانية والتوضيحية، والنماذج، والشرائح، والأشرطة المسجلة، كلها معينات تجعل حديثك حيًا، وتثير انتباه الجمهور، وتساعد على التذكر بصورة أكبر مما لو اقتصر حديثك على الكلمات. وعليك فى اختيار الوسائل التأكد مما يلى:

أن تخدم الوسيلة غرضًا محددًا، فنموذج أو مُجسّم للأذن يفيد أكثر من مجرد رسم للأذن عند شرح أجزاء الأذن ووظائفها، والاستماع إلى تسجيل للهجات المحلية مفيد عند مناقشة هذه اللهجات.

استخدم الوسائل بقدر حاجتك إليها، دون إسراف، فلا تعرض خريطة لكل إفريقيا وأنت تعالج أهم المعارك العسكرية فى الحرب العالمية الثانية.

اختر الوسيلة ذات الحجم المناسب لمشاهدة الجمهور، وضع فى اعتبارك حجم الغرفة وعدد المستمعين.

تدرب على استخدام الوسائل التى تختارها. وتذكر وأنت تستعمل الوسائل المعينة ما يلى:

١ ـ جهِّز الوسيلة قبل إلقاء حديثك، واجعلها بعيدة عن أنظار جمهورك، حتى يحين الوقت المناسب لاستخدامها، وبهذا تتجنب تشتت انتباه الجمهور.

٢ـ ثَبت الوسائل على حوامل، ولا تمسكها بيدك وأنت تتحدث.

٣ ـ استخدام أية وسيلة يجب ألا يقطع تواصلك البصرى مع الجمهور.

٤ ـ اختبر مقابس الكهرباء والأجهزة قبل الحديث، لتتأكد من سلامتها.

٥ ـ تمرير الوسيلة على الجمهور أثناء الحديث يشتت انتباهه، ويمكن -إذا كان ضروريًا- أن يتم التمرير قبل الحديث أو بعده.

٦ـ تذكر أن الجمهور هو الغاية؛ فتحدث إليه، وليس إلى الوسيلة.

**رهبة المسرح:**

مصطلح يشير إلى القلق الذى يعانيه بعض المتحدثين، وقدر من القلق يفيد فى تحقيق النجاح، ولكى تتجنب توتر الأعصاب، انشغل بمتابعة من يتحدثون قبلك، وحين يجىء دورك، خذ نفسًا عميقًا، وثق فى نفسك، وتذكر أن الجمهور فى جانبك، ثم ابدأ حديثك، وستجد أن القلق بدأ يزول.

تأكد أن المستمعين يفهمون ما تتحدث عنه، واجعل ألفاظك ملائمة لقدراتهم.

■ ■ ■




**الإنسان الخشن خصائصه:**

- قاس فى تعامله حتى أنه يقسو على نفسه أحياناً
- لا يحاول تفهم مشاعر الآخرين لأنه لا يثق بهم
- يكثر من مقاطعة الآخرين بطريقة تظهر تصلبه برأيه
- يحاول أن يترك لدى الآخرين انطباعاً بأهميته
- مغرور فى نفسه لدرجة أن الآخرين لا يقبلونه
- لديه القدرة على المناقشة مع التصميم على وجهة نظره
- يرى نفسه أنه بخير ولكن الآخرين ليسوا بخير

كيف نتعامل معه ؟

- اعمل على ضبط أعصابك والمحافظة على هدوئك
- حاول أن تصغى إليه جيداً
- تأكد من أنك على استعداد تام للتعامل معه
- لا تحاول إثارته بل جادله بالتى هى أحسن
- حاول أن تستخدم معلوماته وأفكاره

- كن حازماً عند تقديم وجهة نظرك

- أفهمه أن الإنسان المحترم على قدر احترامه للآخرين

- ردد على مسامعه الآيات والأحاديث المناسبة

- استعمل معه أسلوب: نعم. ولكن

**الودود ذو الشخصية البسيطة خصائصه:**

- هادئ وبشوش وتتميز أعصابه بالاسترخاء

- يثق بالناس ويثق أيضاً بنفسه

- يرغب فى سماع الإطراء من الآخرين

- طيب القلب ويرحب بزواره ومقبول من الآخرين

- غير منظم ولا يحافظ على المواعيد وليس للزمن قيمة عنده

- حسن المعاملة والمعشر وكثير المرح

- لديه الشعور بالأمان

- يتحاشى الحديث حول العمل

- يرى نفسه بخير والآخرين بخير أيضاً

كيف نتعامل معه ؟

- قابله باحترام وحافظ على الإصغاء الجيد

- المحافظة على مناقشة الموضوع المطروح وعدم الخروج عنه

- حاول العمل على توجيه الحديث إلى الهدف المنشود

- تصرّف بجدية عند الحاجة

- حاول المحافظة على المواعيد، وأفهمه مدى أهمية الوقت

**الشخص المتردد خصائصه:**

- يفتقر إلى الثقة بنفسه
- تظهر عليه علامات الخجل والقلق
- تتصف مواقفه غالباً بالتردد
- يجد صعوبة فى اتخاذ القرار
- يضيع وسط البدائل العديدة
- يميل للاعتماد على اللوائح والأنظمة
- كثير الوعود ولا يهتم بالوقت
- يطلب المزيد من المعلومات والتأكيدات
- يرى نفسه أنه ليس بخير والآخرين بخير

كيف نتعامل معه ؟

- محاولة زرع الثقة فى نفسه
- التخفيف من درجة القلق والخجل
- ساعده على اتخاذ القرارات وأظهر له مساوئ التأخير فى ذلك
- أعمل على توفير نظام معلومات جيد لتزويده
- أعطه مزيداً من التأكيدات
- أفهمه أن التردد يضر بصاحبه وبعلاقته مع الآخرين
- أفهمه أن الإنسان يحترم بثباته وقدرته على اتخاذ القرار

**الشخص الذى تتصف ردود الفعل لديه بالبطء خصائصه:**

- يتميز بالبرود ويصعب التفاهم معه
- يتميز بدرجة عالية من الإصغاء ويتفهم المعلومات
- لا يرغب فى الإعتراض على الأفكار المعروضة

- يتهرب من الإجابة على الأسئلة الموجهة إليه
- لا يميل للآخرين فهو غير عاطفى

كيف نتعامل معه ؟

- عالجه بأسلوبه من خلال إصغائك الجيد
- وجه إليه الأسئلة المفتوحة التى تحتاج إلى إجابات مطولة
- استخدم معه الصمت لتجبره على الإجابة
- لتكن بطيئاً فى التعامل معه ولا تتسرع فى خطواتك
- اظهر له الإحترام والود

**نصائح للمدير الجديد:**

مهمة المدير الجديد فى أى موقع عمل ليست سهلة، فالعاملون عادة يستقبلونه بالتوجس والقلق بشأن أولوياته وأسلوبه فى الإدارة ومدى تأثير ذلك عليهم.

الأمريكى جورج فولر كتب دليلاً سماه «دليل بقاء المشرف الجديد» وفيه ينصح كل مدير جديد بأن يبدأ عهده باجتماع مبكر مع مرؤوسيه لتخفيف التوتر من خلال:

- تأكيد الاستمرارية: فالناس عادة يقلقون من التغيير خصوصًا فى الأوقات العصيبة، وعلى المدير الجديد أن يؤكد لمرؤوسيه أنهم سيستمرون فى أداء مهماتهم وأن أى تغييرات ستطرأ ستعتمد على نجاحاتهم السابقة.

- استبعاد الآراء المسبقة: فالعاملون كثيرًا ما يخافون من أن يكون الرئيس الجديد قد حكم عليهم مسبقًا على أساس ما سمع عنهم، وعليه أن يطمئنهم بأن عهده سيكون بداية جديدة، وأن عملهم وأداءهم سيكون المحك الحقيقى.

- التركيز على عمل الفريق: فالعاملون يقلقون عادة من احتمال أن يختار المدير الجديد أشخاصًا يكونون هم المفضلين لديه، وتأكيد روح الفريق، والدعم المتبادل سيساعد على تبديد هذه المخاوف.

- أقسام المعلومات: فالناس يثمنون اطلاعهم على كل شيء عندما يواجهون وصفًا غامضًا أو غير واضح. ولذلك على المدير الجديد أن يكون واضحًا فيما يتعلق بقضايا الميزانية والمنافسة وغير ذلك.

- الباب المفتوح: فالعاملون فى مؤسسة أو شركة يريدون الاطمئنان إلى أنه سيكون فى إمكانهم الوصول إلى رئيسهم فى المسائل الخاصة، بالإضافة إلى القضايا المرتبطة بالعمل؛ ولذلك يستحسن أن يقيم المدير الجديد تواصلاً شخصيًا مع كل واحد من موظفيه.

## متى يتميز المدير؟

من البديهى أن يكون المدير هو المسئول عن إدارة العمل وإدارة من يقومون بالعمل، أو بالأصح المحرك الحقيقى لإنجاز العمل بكل فعالية ونجاح، لذا فالمدير المتفهم لعلاقة الإدارة بالعاملين تحت إدارته من الطبيعى أن تكون مؤسسته أو إدارته ذات عطاء متميز.

فلا يمكن تحقيق الأهداف دون مساعدة ومساندة العاملين مع المدير، ولا يمكن تطبيق الإدارة بالتركيز فقط على الإشراف والسيطرة، ويجب على المدير أن يعتمد على القبول عوضاً عن السيطرة والتسلط، وتقبل الآراء والاختلاف فى المفهوم والرؤية.

إن أسلوب تركيع الموظف لأوامر وتوجيهات بعيدة عن الإقناع والحوار وتقبل الأفكار سوف يخلق موظفاً غير مبدع ولا يشغل فكره بالتطوير، وهذا سوف يسبب تخلفاً فى إدارة هذا النوع من المدراء ويخلق بالتالى موظفين كثيرى التذمر قليلى الإنتاج من ناحية النوعية والكمية.

وجيل الموظفين الحالى ذوى الإمكانات التقنية العالية واتساع خبراتهم وحاجتهم للعمل والإبداع فيه، يجعل القيود المفروضة من مدير تقليدى ذى مركزية متخلفة وأفكار غير قابلة للنقاش أو الحوار يجعل هذا الموظف يفقد كثيراً من إبداعه ونوعية إنتاجه وينعكس ذلك على حسن أداء هذه الإدارة وموت الطموح بها وخلوها وتسرب الخبرات منها التى هى شريان الحياة للإدارة الناجحة.

من الطبيعى أن لكل إدارة رئيس ومرؤوسين، فالمرؤوس دائماً ينظر لرئيسه بعين التطلع لانعكاسات معاملة هذا المدير، فالمدير الحكيم يجب أن يعامل مرؤوسه كمساو له وليس بالتعالى وإشعار المرؤوسين بالدونية، ويجبرهم على التصنع والنفاق، وفرض سلطته للحد من حرية وخيارات مرؤوسيه فى أتفه الأمور، وعكس ذلك سيخلق جواً من العطاء الراقى فيه من الاندفاع والإنتاج المتميز.

إن ضغوط العمل تكثر وتتركز فى المرؤوسين، فهم المسؤولون عن الدراسات والإنتاج والبحث وجميع ما يخص العمل ليسكب فى طبق أنيق لتقديمه للمدير كعمل متكامل، فإن كان للمدير وجهة نظر أو توجيه مخالف، فإن أسلوب المدير فى الحوار والمناقشة هو الذى سوف يجعل هذا العمل يسير من حسن إلى أحسن، وإن كان أسلوب الأوامر الصارمة غير القابلة للنقاش فإن الضغوط سوف تزداد على المرؤوسين مما يؤثر على نوعية العمل، لذا فالمدير الناجح الذى يستطيع أن يخلق جواً من الراحة وإشعار الموظف بالاحترام والتقدير لما يبديه حتى وإن لم يتوافق مع توجيهات المدير، ولكن بالحوار والمناقشة الراقية سوف يتقبل المرؤوسون أى توجيه مخالف لأفكارهم ومعطياتهم وكما قالوا: (فإن معرفتنا هى الأفكار والخبرة المتجمعة من عقول لا تعد).

نعم هناك مدراء حاصلون على مستويات عالية من الشهادات الجامعية ولديهم خبرات واسعة ولكن يتسمون بالقسوة والشراسة فى علاقاتهم مع مرؤوسيهم ولا تكون هناك فائدة مما تعلموه لعدم تقبل الطرف الآخر لمدير لا يحترمه فى داخله، ومن ثم فعلى هذا النوع من المدراء البحث عن الكتب والنشرات التى تبحث فى علم الإدارة وحسن التعامل.

وقد وردت عادات سبع للقادة الإداريين فى كتاب (ستيفن كوفى) واختار خمس نقاط مهمة واعتبرها الذخيرة والتمويل لنجاح واستمرار تألق المدير وإذا خسر أو ضعف بعضاً منها فإن تميز هذا المدير سوف يبدأ فى الانحدار جارفاً معه المتميزين من المرؤوسين، وهذه العادات هى:

١ ـ معرفة وفهم الآخرين الذين تحت إدارتك وتصرف معهم كما تحب أن يتصرفوا معك.

٢ ـ أخذ الأمور الصغيرة بعين الجد والانتباه لها فالتشجيع والملاطفة مهمة جداً فى خلق بيئة الهدوء والوئام فى العمل بعكس القسوة والخشونة والصلف والغرور وإن كانت قليلة فإنها تنقص المخزون للتميز فى حسن الإدارة الذى سوف ينعكس على نوعية وكمية الإنتاج.

٣ ـ عدم الوضوح فى أهداف وتوقعات القائد سوف تدمر الثقة مع المرؤوسين، حيث سوف يكون جهدهم واجتهادهم فى واد والقائد فى واد آخر.

٤ ـ النزاهة والالتزام بالوعود والاستقامة الشخصية، ليتطابق الواقع مع كلام وتوجيهات القائد والعكس صحيح، وهذا عامل مؤثر لخلق القدوة الحسنة وزرع المبادئ الفاضلة.

٥ ـ إظهار الاعتذار عند خطأ القائد، فهذه قوة تزيد من رصيد تميز القائد فمن المعلوم أن الضعفاء دائماً يصبغ عليهم الشراسة والقسوة ليخفوا ضعفهم الذى يمنعهم من الاعتراف بالخطأ والاعتذار منه.

القائد أو المدير يضع استراتيجية العمل ثم يشجع على تقبل المبادرات من المرؤوسين ويدعهم يتعاملون مع كيفية ونوعية الإنتاج ليتطابق مع الاستراتيجية الموضوعة، وعلى المدير الإصرار على الاطلاع على توصياتهم وعدم السماح لهم بسؤاله عن قراره وهذه الطريقة الناجحة لتدريب الموظفين ليقوموا بالعمل بدون تدخل المدير فى كل صغيرة وكبيرة فالمفروض أن يتفرغ لأعمال وإنجازات أكبر وأهم، وإعطاء مزيد من الفرص للموظفين وتشجيعهم على الابتكار وتحسين الإنتاجية فى العمل ويرتكز ذلك على الثقة المتبادلة بين المدير والمرؤوسين سيدفعهم إلى المناقشة وطرح الأفكار بكل إخلاص، وإتاحة هذه الفرصة والعلاقة الراقية بين المدير والموظف سوف تجعل العمل والفكر الجماعى من مميزات هذه الإدارة الناجحة، ويجب أن لا ننسى مقولة (نابليون بونابرت) (ليس هناك جنود سيئون بل هناك قادة سيئون).

إن من الأمور الخطيرة التى يتخذها بعض القادة أو المديرين هو القفز على الموظفين والمساعدين فى اتخاذ القرارات التى تمسهم والمفروض أن يكون هناك مبدأ المناقشة حتى ولو يرى القائد أنهم ليسوا مؤهلين لإضافة أى شىء لتوجيهه، وعدم مشاورتهم ونقاشهم سوف يجعلهم يعملون ضد هذا التوجيه أو أضعف الإيمان لن تجد منهم تشجيع هذه التوجيهات أو القرارات، وهذا سيشعرهم بعدم الاهتمام بهم أو احترامهم لينعكس نفس الشعور على المدير من قبل مرؤوسيه، فمن المهم طرح الحوار والمناقشة فى القرارات التى تمس الموظف وهذا يدل على حسن الإدارة والحكمة وهى من رموز قوة القائد.

من الطبيعى أن الموظف يطمح إلى التقدير والاهتمام من رئيسه، وهنا من المهم للمدير الناجح عدم تجاهل هذه النقطة، فالمدير الذى بليت به إدارة معينة سوف يعمل على تجاهل الموظف ويشعره بعدم الاهتمام مما سوف يدمر طموح ونوعية عمل الموظف، فكلما كان هناك تشجيع واهتمام وشكر وتقدير كانت حافزاً إلى مزيد من الفعالية والاندفاع للموظف وهذه أيضاً من رموز قوة القائد.

من الحكمة بث مبدأ التشجيع وحفز الموظفين لطرح مقترحاتهم، فمن البديهى أن يكون بعض الموظفين لديه من الأفكار والمهارات التى لا يستطيع المدير الإتيان بها، فاستخدام جميع العقول والأفكار وعدم تعطيلها سوف يكون العامل الرئيسى فى نجاح وتميز المدير، ونعلم أن كل موظف يجب أن يبرز باسمه وعمله حتى لو فى أضيق الحدود أمام المدير وأن يشعره المدير بأن هذا العمل والإنتاج عائد له ومشكور على أدائه، فهذا التصرف من المدير دليل على حنكته الذى لن ينقص من سلطته شىء.

إن النقد الهادف البناء هو من سمات المدير المتميز، فإذا استخدم النقد بطريقة بناءة فإن الموظف سيتقبل ذلك بخلق رياضى وينقله من مرحلة الضعف إلى التميز والإبداع وسيبث فى الموظف الكسول الاجتهاد والنشاط.

بعكس النقد الهدّام المبنى على التقريع والتوبيخ الذى سيقتل فى المجتهد اجتهاده ويحبط كل إبداع وتميز ويخلق الكراهية المبطنة وعدم تقدير هذا المدير فى داخل سريرة

الموظف، والانتقاد والتوجيه مطلوب من المدير إذا أحسن اختيار الزمان والمكان والكيفية التى ينتقد بها، فإذا كان الانتقاد سريعًا وقت وقوع الحدث فهو ممتاز بشرط ألا يكون للتسرع سلبية فى إنتقاء الألفاظ وإلا على هذا النوع من المدراء التريث فى الانتقاد، حيث هذا سيجنبه الأسف على ألفاظ تلفظ بها ليس من الواجب قولها ولا تليق بمكانة المدير أمام موظفيه وستخلف الاستهجان والكره لهذا المدير ومن الطبيعى سيكون هذا النقد معول هدم لا إصلاح، حيث التريث إلى يوم آخر أو إعطاء فرصة أخرى لهذا الموظف الكسول أو المخطئ سيساعد على تحول الانتقاد إلى دروس تعليمية وتوجيهية من المدير المتميز. شئ طبيعى ألا يحب أى إنسان العمل مع أناس متغطرسين لا يحترمون رأى الآخر، فالمدير فى النهاية هو الذى يتخذ القرار وله الفصل، ولكن احترام آراء الآخرين هو تميز وسمو لهذا المدير فى الإدارة الناجحة.

ومن الضرورى الاستماع للآراء وبث كلمات الإطراء والشكر حتى بين الموظفين أنفسهم فيطلب من الموظف الأعلى شكر من تحته ونقل رضاه وشكره للموظف المتميز، وإشعار الموظفين بهذه الطريقة أن المدير يحب شكر غيره والامتنان لهم على الجهد والتميز لأنه فى النهاية تميز له.

وفى الختام أرى أن المدير ليس من منح المنصب وتربع على كرسى إدارة ما، ووضع تحت إمرته ومسؤوليته عمل وبشر، إنما المدير من تقلد منصب المدير وأداره بكل جدارة وسلامة وكسب التميز فى الإنتاجية وحب وارتباط غيره به، وخلّف بعد رحيله منظمة متكاملة وعمل متميز مع كوادر مدربة نشيطة تعشق التميز والاجتهاد.

### مبادئ عملية لتشجيع العاملين:

يمكن حصر هذه المبادئ بنقاطٍ يمكن وصفها بالسهلة الممتنعة، حيث إن تطبيقها يحتاج إلى إرادة قوية من القائد ومراقبة ذاتية عالية. ومن هذه المبادئ:

١ ـ تفاءل بالخير تجده، وتوقع الحسن تحصل على الأحسن.

٢ ـ استعد بأفضل الإمكانات وتأكد أن مَن معك سوف يُعنى بها مثلك.

٣ ـ كن غيوراً على مصالح كل فرد من أفراد الفريق.

٤ ـ تقبل أخطاء الأفراد سيّما وهم فى طور التدريب والتعلم.

٥ ـ ثمِّن كل عملٍ ناجح وكافئ فوراً.

٦ ـ صحح الخطأ فوراً ولا تتردد فى اتخاذ إجراءات رادعة.

٧ ـ تلمس رغبات وحاجات الموظفين وخذ بأيديهم قدر الإمكان فى سبيل تحقيق تطلعاتهم.

٨ ـ استطلع آراء الموظفين حول العمل وما يريدونه لتطويره.

٩ ـ شجع التعاون بين أعضاء الجماعة، والعمل بروح الفريق.

١٠ ـ انشر جو التنافس الشريف البنّاء.

١١ ـ شجع على إثارة النقاش حول العمل بين الموظفين وتبادل الآراء بطريقة منظمة بما يفيد العملية الإنتاجية.

١٢ ـ قم بحل المنازعات والمشاجرات بسرعة إن حدثت واتخذ إجراءات كفيلة بمنع حدوث ذلك.

ورغم أن هذه المبادئ قد تبدو رائعة لكنك قد تجد نفسك تتعامل مع بعض الموظفين اللامبالين، فتجد أنك مضطر لفصلهم، وقد يجد هذا القرار صدىً مريحاً فى صدرك، لكنه بعد سلوكاً غير ناجح من الناحية الإدارية، لأنه يكشف عن عجزك فى التعامل مع الموظفين.

## مـاذا لو كنت أنت القناص؟

بعض الناس يحرثون ويزرعون الزرع، وآخرون يتحولون إلى حصادين فاشلين. وبعض الناس يطبقون ما يعظون الناس به، وآخرون يمارسون الوعظ فقط. بعض الرعاة

يطعمون القطيع، وآخرون يجزون صوف القطيع. أقول هذا وأنا لا أقصد القول بأنكما فاشلان أو كاذبان، بل لتكونا توءمين. لا يمكن لشخص واحد أن يكون بهذا الغباء.
(الآنسة ترى)

**عزيزتى الآنسة ترى،**

لم نكتشف سخرية فى رسالتك، كلا، لأنها كانت لحناً موسيقياً لأغنيتك، أيها الكلب المسعور اذهب واستلق فى الزاوية، وبما أنك فى الحقيقة من القناصين فإن أصدقاءك أقل من أصدقاء الساعة المنبهة. وفى كل مرة تقتصين فيها يعتقد الناس أنك شربت الكأس الأولى من الجعة، حقيقة إن كلامك قاس ومعوق، وهو دليل على تفكيرك. وإن الإساءة إليك لن تُساعد على تغييرك. لذا، كيف ستتغيرين؟

وإذا كنت تختزنين حقداً وكراهية ضد الشخص الذى توجهين القنص إليه، فإن ذلك يعنى أنك تريدين أن تنقذى نفسك من متاعب كثيرة، حب المبدأ القائل «اتهم غيرك لكى تغطى فشلك»، إننا نوصى بأن تعترفى أولاً بالمسؤولية عن القنص، وأن تتحملى ثانياً مسؤولية إدراكك الحسى وفهمك، ومسؤولية ردود الفعل لموقفك الأصلى، وأن تشخصى بالتالى ما الذى يزعجك، ثم تطلبى الذى تريدين.

ومن المحتمل، على كل حال، بأنك لا تحملين حقداً دفيناً ضد أى شخص بالتحديد. وإن قنصك (حقدك) ربما كان متأصلاً فى لحظة فراغ صبر مع أناس كسولين (بطيئين) أو فى الإزعاج الناتج عن تفكير متخلف لشخص معين، أو فى أناس ممن يضيعون الوقت سدى، أو فى تراكم مضايقات تراكمية ممنوعة تدفعك بالتالى إلى السعى للانتقام بتوجيه تلك المضايقات إلى الآخرين.

وفى كل الأحوال، انظرى جيداً لكى ترى أن سلوك القنص الذى تنهجين إنما يهزم بعض نواياك الهدامة. وربما كنت مديرة وطلبت آراء بعض من حولك من الناس، لكنهم يحجبون الآراء المطلوبة عنك كونهم يخشون من أن يصبحوا هدفاً لانتقامك. وعندما يصبح ذلك واضحاً لك، فإن ذلك الوضوح سوف يدفعك لتغيير موقفك.

## ماذا لو كنت الشخص المتردد؟

لست متأكداً من أن هذا هو سؤالى، لكن هل كنتم تريدون منا أن نرفع أيدينا عندما سألتم عن عدد المماطلين فى الفريق؟ وقبل أن أتأكد من ذلك كنتم قد استمريتم ولم يسبق لى أن رفعت يدى عالياً، لكن تلك هى حقيقتى، على الأقل فى بعض الأحيان. وعلى كل حال فكرت فى أنه كان يجب على أن أقول لكم: إنه كان فى الفريق مماطل آخر غيرى على الأقل، أكثر مما كان فى واقع الأمر. لقد ارتفعت الأيدى عالياً ما لم يكن بينها يد من لا يعتقد أنه مماطل، فهل يحدث ذلك؟ (المخلصة/ لوتا داوتس)

**عزيزتى لوتا،**

الحقيقة، إن أحداً من المماطلين الحقيقيين لا يرفع يده، وإن جميع مَن رفعوا أيديهم من الناس الآخرين، إنما كانوا يمزحون. إن لدينا الكثيرين ممن يقولون لا، وهنا نود أن نسدى لك نصيحة صغيرة، وهى أن تذكرى نفسك دائماً بقواعد الحساب التقريبى المبنية على التجربة العملية لا على المعرفة العلمية:

١ ـ لا يوجد هناك قرار متقن وكامل لأن لكل قرار ثمناً متأصلاً لا يمكن التنبؤ به.

٢ ـ إن أى قرار يُهمل تنفيذه سوف ينفذ نفسه بنفسه.

٣ ـ إذا ساورك شك بمعطيات القرار، فنفذه الآن.

إن ثمانين بالمائة من القرارات التى تواجهها يمكن تنفيذها فى لحظة معرفتها، ولن تستفيد بعد ذلك من أى معلومات إضافية، وإن نسبة خمسة عشر بالمائة فقط من القرارات التى تواجهها تستفيد من المعلومات الإضافية وإن خمسة بالمائة من تلك القرارات سوف لا تحتاج إلى تطبيق أبداً.

وإذا ساورك قلق بأن قراراتك سوف تتسبب فى إلحاق الأذى بأى شخص فعليك أن تصارحهم عندئذ بقلقك من اتخاذ القرار، إن الإعراب عن القلق والحساسية بشعور الآخرين هى مهارة رائعة ما دامت لا تخفيك وراء سلوك معاكس.

إننا أيضاً نوصى بأن تبدأ بمراقبة القرارات الصائبة التى تقوم بصنعها، مثلاً لقد قررت الكتابة والمتابعة، تقرر أن تنهض فى الصباح، وأن تأكل عندما تكون جائعاً، وأن تذهب إلى الفراش عندما تكون نعساً، الخ... لاحظ أين تحقق نجاحاً، ثم اعمل نظاماً لصنع القرارات من أجل تطبيقه.

ليس المهم مقدار ذكائك ولكن كيف تستخدم ذكاءك؟

هل تريد أن تتجه حياتك نحو الأفضل؟.. هل تتساءل باستمرار ما هو سر النجاح؟.. هل اعتقدت يوما أن النجاح دائما ما يكمن فى علاقاتك بالآخرين ومدى رضائك عن هذه العلاقات؟.. الأمر بيدك فباستطاعتك أن تحدث تغييرًا فى حياتك عن طريق التركيز على ما تريده بالضبط من هذه الحياة وأن تتخذ خطوات جدية وعملية نحو تحقيق أهدافك.

فلدى كل فرد منا طاقة يمكنه استثمارها بالوجهة التى يرغب فيها، ولديه عاطفة يختزنها فى المخ فى الجزء المختص بالعواطف، من خلالها تتولد لديه القدرة على أن يكوِّن درعا واقيا لتقوم بحماية أقوى رغباته من الهجوم الذى يقاوم به الجزء المختص بالتفكير المنطقى، ونتيجة لهذه العملية فكل منا يقوم بأداء مهام وسلوكيات يمكنه تقييمها بين فترة وأخرى، بل يمكنه تغييرها، ولكن يبقى السؤال الأصعب: هل تطاوعه نفسه دائما على التغيير؟ أم هل يمكننا أن ندعى أننا وصلنا إلى معرفة ما تريده أنفسنا حقا؟

وحول نفس المعنى تلخصت فلسفة سقراط فى عبارة: "اعرف نفسك" ولكن هل لبيت الدعوة لتعرف نفسك فعلا؟

إن الكتاب الواقع بين أيدينا تحت عنوان «ليس المهم مقدار ذكائك بل كيف تستخدم ذكاءك» للدكتورة جين آن كريج، المحاضرة والمربية التى مارست الإرشاد النفسى فى عدد من المؤسسات وترجمة عبد الإله الملاح - يهدف إلى سبر أغوار النفس الإنسانية والتعرف عليها بشكل أكبر حتى يكتشف كل منا ذاته بشكل صحيح ويستفيد من طاقاته بشكل أروع، فهل تبحر معى عزيزى القارئ بين ضفتى هذا الكتاب لنتعرف أكثر على مكنوناته؟

إن هذا الكتاب يهدف بشكل رئيسى إلى أن يمد المهتمين بتطوير قدراتهم فى التواصل مع الناس وشحذ مهاراتهم القيادية بمهارات أساسية تمكنهم من تحقيق ذلك، إذ يعد هذا الكتاب بمثابة خارطة الطريق لمن يبحث عن التفوق والنجاح على المستوى العملى والشخصى أيضا.

ولكن كيف يتحقق ذلك؟

إن المؤلفة قامت فى هذا الكتاب برحلة تأمل ثاقب فى عواطف الإنسان، لنطلع عبر صفحاته على مملكة المشاعر وتأثيرها فى مسار حياتنا حتى نصل إلى النجاح وذلك عن طريق عدة محاور تحددها جين آن كريج فى:

**كيف ننمى بداخلنا الذكاء العاطفى؟**

تبدأ المؤلفة هذا المبحث بتعريف الذكاء العاطفى بأنه القدرة على التعرف على شعورنا الشخصى وشعور الآخرين، وذلك لتحفيز أنفسنا، ولإدارة عاطفتنا بشكل سليم فى علاقتنا مع الآخرين، كما أنه يمثل ٨٥٪ من أسباب الأداء المرتفع للأفراد القياديين، كما تضيف موضحة أنه تلك القدرة التى تمكّن الفرد من إدراك، وتأويل وتعديل انفعالاته تبعًا لانفعالات الآخرين، بمعنى أن الفرد الذكى انفعاليًا هو فرد قادر على إدارة مشاعره وانفعالاته، والتعبير عنها بطريقة فعّالة تمكّنه من التواصل مع أى فرد آخر كما أن الكتاب يؤكد على أن الذكاء العاطفى يتم تعلّمه وبالتالى، من الممكن دائمًا وبأى عمر أن يبدأ الفرد تعلّم كيفية تأويل انفعالاته وانفعالات الآخرين وتنظيمها.

ولكنها فى نفس الوقت تؤكد أن الناس الذين يتمتعون بذكاء انفعالى قد لا يملكون بالضرورة مستوى ذكاء IQ مرتفعًا جدًا، بل هم غالبًا، أفراد يتمتعون بمستوى ذكاء طبيعى، لكنهم عمليّون وقادرون على تكييف تعاملهم مع معظم الأوضاع الحياتية التى تواجههم، وهم بشكل عام أفراد ايجابيون، متفائلون، حنونون ومتعاطفون، وبالتالى قادرون على تأويل وإدراك انفعالاتهم وانفعالات الآخرين بشكل إيجابى.

وتؤكد المؤلفة فى كتابها أن انخفاض الذكاء العاطفى يجلب للأفراد الشعور السلبى كالخوف، الغضب، والعدوانية، وهذا بدوره يؤدى إلى استهلاك قوة هائلة من طاقة الأفراد، كما أنه يساهم فى انخفاض الروح المعنوية، الغياب عن العمل، الشعور بالشفقة، ويؤدى إلى سد الطريق فى وجه العمل التعاونى البناء، كما أن الذكاء العاطفى يشكل أحد المتغيرات الأساسية التى أخذت فى البروز كإحدى الصفات الجوهرية للقيادة الإدارية الفعالة، فالقدرة على التعامل مع العواطف والمشاعر يمكن أن تساهم فى كيفية التعامل مع احتياجات الأفراد وكيفية تحفيزهم بفاعلية، فالقائد الذى يتمتع بذكاء عاطفى يكون أكثر ولاء والتزامًا للمنظمة التى يعمل بها وأكثر سعادة فى عمله وذا أداء أفضل فى العمل ولديه القدرة على استخدم الذكاء الذى يتمتع به لتحسين والرفع من مستوى اتخاذ القرار، وقادر على إدخال السعادة والبهجة والثقة والتعاون بين موظفيه من خلال علاقته الشخصية.

وتتساءل المؤلفة فى النهاية: هل أنت قائد إدارى ذو ذكاء عاطفى؟ وفى سبيل إمدادك بهذا تشرح عدة خطوات وتدريبات عملية تساهم فى تمتعك بالذكاء العاطفى اللازم فى نجاحك وتشمل القدرة على إصدار الحكم، التفكير المتأنى قبل القيام بأى تصرف، القدرة على بناء وإدارة العلاقات الاجتماعية بصورة فعالة كان تكون لديك القدرة على قيادة التغيير بفاعلية، بناء وقيادة فريق العمل، والقدرة على الإقناع، القدرة على التعرف كيف يشعر الآخرون والتعامل معهم وفقا لاستجابتهم العاطفية.

### كيف تتعامل مع عواطفك؟

توضح جين آن كريج أن الخطوة الثانية من النجاح تتمثل فى إدارة العواطف التى تلعب دوراً كبيراً فى تعزيز الاحترام للذات، وذلك لتأثير العواطف على أحاسيسنا وإنتاجيتنا، فعندما تقع فى شراك العواطف سوف تنخفض إنتاجيتك، ولن تشعر بالرضا عن نفسك، وبالتالى لن تكون خدماتك للآخرين على المستوى المطلوب، كما أن كبت العواطف أكثر من اللازم يؤدى إلى عواقب وخيمة، وعند كبتها بشدة تحت غطاء الحياد؛ فربما تتفجر غالباً فى الوقت الخطأ.

## كبت العواطف يؤدى لعواقب وخيمة

وتشرح المؤلفة قائلة انك قد تشعر بعدم الرضا عن نفسك، أو ربما تشعر أن الآخرين يعاملونك بطريقة غير لائقة ويمكنك معالجة ذلك بالتعرف على مشاعرك، أولا ومن ثم الحفاظ على التوازن بواسطة الأفكار والأفعال التى تعزز من احترامنا لذاتنا ولعمل ذلك عليك أن تغير رأيك فى نفسك والآخرين، وفى كيفية السيطرة على مشاعرك وأحاسيسك بدلاً من أن تكون ضحية لها.

ولكى تتخلص من هذه المشاعر الهدامة ـ كما يوضح الكتاب ـ عليك أن تتعامل معها بطريقة تعزز فيها من احترامك لذاتك، وتبتعد فيها عن مشاعر الازدراء من نفسك باتباع ما يلى:

ـ اعترف لنفسك بمشاعرك المؤذية، وتعامل معها بموضوعية.

ـ لا تحاول لوم الآخرين، وركز على أمور أكثر إشراقاً فى حياتك.

ـ غيّر أفكارك، واجعلها إيجابية " أنا بحالة ممتازة".

ـ افعل الأمور التى تشعرك بالرضا والراحة، وما هو مهم بالنسبة لك.

وأخيرا تنصحك جين كريج بأن تكون دائماً مستحضراً لمشاعرك وعواطفك السعيدة؛ لتستمتع بالمزيد من السعادة والبهجة والسلام عند اختيار هذه المشاعر لنفسك، وبالتالى يتعزز احترامك لذاتك.

## لنكولن.. لماذا كان يقرأ بصوت مرتفع؟

التحق لنكولن فى شبابه بمدرسة ريفية كانت أرضها مغطاة بكتل مشققة من الخشب ونوافذها مغطاة بأوراق الكراسات بدلاً من الزجاج، ولم يكن فيها غير نسخة واحدة من كتاب النصوص يقرأ فيه المدرس بصوت مرتفع ويردد التلاميذ الدرس وراءه، ويتحدثون جميعاً فى وقت واحد ويحدثون ضوضاء دائمة حتى أطلق الجيران عليها (مدرسة إفشاء السر).

وتكونت عند لنكولن فى (مدرسة إفشاء السر) عادة لازمته طوال حياته، إذ ظل يقرأ على الدوام كل شىء يريد أن يتذكره بصوت مرتفع، وكان حالما يدخل فى الصباح إلى مكتبه فى سبرنجفيلد، يتمدد فوق أريكة ويضع ساقه فوق مقعد قريب، ثم يأخذ فى قراءة الصحيفة بصوت مرتفع، ويقول لزميله: «إنه كان يضايقنى إلى درجة لا تحتمل، ولقد سألته مرة لماذا يقرأ بمثل هذه الطريقة فكان يجيبنى: عندما أقرأ بصوت مرتفع تشترك حاستان فى اقتناص الفكرة، فأنا أرى ما أقرأه أولاً، ثم أسمعه ثانياً، ولذا أستطيع أن أتذكر بدرجة أقوى».

كانت ذاكرته قادرة على الالتقاط بصورة غير عادية. ولقد قال بهذه المناسبة: «إن عقلى شبيه بقطعة من الصلب ـ من العسير جداً أن تحفر فيها شيئاً ما، ولكن من المحال تقريباً بعد حفره أن يمحى».

إن الالتجاء إلى حاستين كان هو الطريقة التى استخدمها فى الحفر فاعمل أنت على غراره.

ولن يكون افتقارك إلى رؤية الشىء وسماعه عملاً مثالياً للتذكر، بل يجب أن تلمسه وتشمه وتتذوقه أيضاً.

### لا تكن لطيفا أكثر من اللازم

تحاول دائما أن تفعل ما يتوقعه منك الآخرون، وتحرص على الا تؤذى مشاعرهم، تسارع إلى مساعدة الأصدقاء والأقارب كلما احتاجوا إليك وتتفادى مضايقاتهم حتى لو أثاروا غضبك، اذن أنت شخص لطيف وتحب وتحرص على أن يصفك الناس هكذا. ومع ذلك اذا امعنت التفكير فى سلوكياتك اللطيفة ستكتشف انها فى كثير من الأحيان سلوكيات انهزامية، كأن تقول نعم حينما كان ينبغى ان تقول لا، أو تتظاهر بالهدوء عندما تكون غاضبا، أو تلجأ للكذب لانك تخشى ايذاء مشاعر الاخرين، وقد تتحمل اعباء فوق طاقاتك حتى لا تحرج شخصا عزيزا عليك. أى أنك فى سبيل الحفاظ على التعامل مع

الآخـرين بلطافـة ترتكب العـديد من الأخطاء التى قد تؤثـر بطريقـة سلبيـة على عـملك وعلاقاتك الاجتماعية.

وأكبر الأخطاء التى يقع فيها من يتسم باللطافة هـى النزعة إلى الكمال مما يفـرض ضغوطا كبـيرة عليه، ويتطلب مـجهودا مضنيـا منه لاثبات الذات، والقيام بالمهام المختلفة على اكـمل وجـه، فـضـلا عن الارضـاء الدائم للاخـرين. ويجـب هنا توضـيح أن مـحـاولة الوصول للكمال فى حد ذاتها ليست عيبا ولكنها تصبح خطأ عندما تدفعك لوضع معايير غيـر واقعية لنفسك، أو تكبدك مـا لا تتـحمل من مجـهود او وقت او مال، أو عندمـا تصبح هـاجسا لدرجـة تعـرقل أداءك لعـملك.وأول خطوة لتصحـيح هذا الخطأ ه الايمـان ـ وليس مـجـرد ترديد العـبـارة ـ بأنه لا يوجـد أحـد كـامـل وتقـبل نواحـى القـصـور لديك. يأتى بعـد ذلك إدراك ان الكمال ليس هو الطريق الوحيد لحيازة قبول الآخرين.

وبجانـب النزعة للكمـال يلخص ديوك روبنسون أخطاء أخـرى يقع فيـها النـاس اللطفاء بشكل يومى، منها:

**القيام بالتـزامات أكبـر من طاقـتك:** عادة دون ان نشـعر يوقـعنا اللطف فى مـأزق، اما ان نقول لا لـشخص عزيز يطلـب منا شيئا فنشعـر بالانانية والذنـب، أو نحـاول القيـام بكل ما يطلب منا فنستنزف طاقتنا.

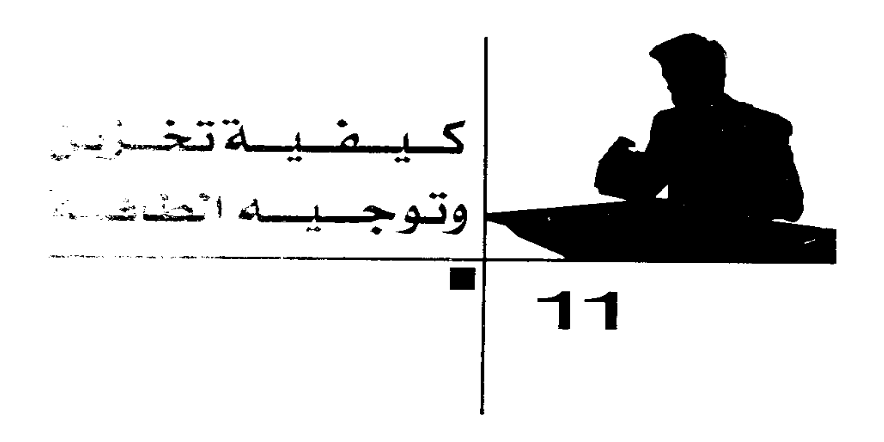
**عدم قول ما تريد:** وربما تلجأ لذلك لأنك تعتقد أنه غير مناسب اجتماعيا، أو لا تريد ان تظهـر بمظهر الـضعيف، أو تخشـى الرفض أو لا تريد أن تسـبب حرجـا لمن تحب. وفـى كل الأحـوال فـان عـدم الافـصـاح عن مـشـاعـرك ومتطلبـاتـك وكبت مـا تريد فـى سـبـيل الآخرين سيؤدى بك الى المرض النفسى والعضوى كما قد تتبدد ملامح شخصيتك.

**كبت غضبك:** المقـصود هنا هو الابقـاء على هدوء الاعـصاب فى حين ان داخلك يغلى نتـيجـة اسـتغـلال الاخـرين لك او ايذائهم لمشـاعـرك، وهو مـا يعـتبـر نـوعـا من التـزييف والكذب على النفس وعلـى الآخـريـن. والدعـوة لعـدم كبـت غـضـبك لا تعـنى ابدا ان تثـور كالبركان، كل ما عليك هو أن تظهـر للاخرين ان ذلك التصرف يضايقك حتى لا يكررونه.

**التهرب من الحقيقة:** حرصا على ان تكون لطيفا دائما فانك كثيرا ما تتهرب من قول الحقيقة حتى لا تحرج الآخرين، ولكن ذلك لا يفيدك ولا يفيدهم. عليك قول الحقيقة بتواضع وحساسية. فعلى سبيل المثال اذا سألتك زوجتك عن رأيك فى صينية البطاطس التى لم تعجبك، لا داعى لأن تكذب وتقول إنها كانت رائعة، ولا داعى ايضا لأن تكون فظا وتقول انها كانت سيئة، بل يمكنك الاجابة بأنك عادة تحب البطاطس من يدها ولكن طعمها هذة المرة كان مختلفا بعض الشىء.وهكذا تكون قد خرجت من المأزق بأقل الخسائر.

إن التخلص من الاخطاء البسيطة السابقة لا يعنى اطلاقا التوقف عن ان نكون لطفاء بل فقط تساعدنا على ترشيد المجهود الاضافى المبذول للحفاظ على التعامل بلطف فى كل الأوقات والذى كثيرا ما يأتى على حساب اعصابنا وراحتنا.أما اذا كنت لا تعانى من كونكًا لطيف أكثر من اللازم ومازلت تبحث عن وسيلة لتكون لطيفا فعليك قراءة كتاب «كن لطيفا وإلا» لوين كلاييوف.

■ ■ ■




إن أساس ذلك كله هو الوعى والتركيز عند التنفس، ثم توجيه الطاقة بالفكر فى المكان المطلوب.. وهذا التمرين يساعد أيضاً على تحقيق الإرادة والانتباه، والتركيز العقلى.

**التطبيق:** لاحظ ضرورة أن يكون المكان حسن التهوية، وألا تكون المعدة مليئة (بعد الأكل بثلاث ساعات على الأقل) وبملابس لا تضغط على الجسم.

**الجلسة:** وأنت نائم على ظهرك على الأرض، على حصيرة أو سجادة، والرأس مستعلى مع اتجاه الجسم، ومتجه إلى الشمال.. والرجلان متجهتان إلى الجنوب.

**النفس:** ابدأ بتنفس هادئ متناغم. تنفس من الأنف، خذ النفس من الأنف وأخرجه من الفم، وكأنك تحرك لهب شمعة ولا تطفئه، أى بهدوء وكأن الشمعة تبعد عنك بحوالى ٥٠ سم.

**التمرين:** عند الوصول إلى انسجام التنفس، واسترخاء جميع عضلاتك، ركز اهتمامك بمجهود إرادى نحو «البرانا»، وهى الطاقة الحيوية التى تدخل فى أنفك مع النفخة.. اعتبر أن هذه القوة التى تدخل الجسم، ستغذيه وتقويه.. ويجب عند كل نفس، أن تعمد إلى تخزين أكبر قدر من البرانا، بالتنفس الهادئ المستمر وتخيل عند كل نفس: أن هذه القوة الحيوية الناشرة للطاقة، تخترق كل عضلة وكل عصب، وكل خلية فى جسمك.. ويجب أن تحس فى كل جسمك، وكل ناحية منه، بهذا التيار يخترقه، مع كل نفس محمّل بالبرانا.

تصور هذا التيار من القوة يمر فى جسمك من رأسك إلى قدميك، وأنه ينشط ويزيد حيوية كل مركز عصبى فى الجسم، وأن الطاقة تنتشر قليلاً قليلاً، لتغطى الجسم كله.

## كيف تقتصد فى استخدام الطاقة؟

يجب أن تعرف كيف تحافظ وتستخدم هذه الطاقة.. فاعلم أن كل فكر يستخدم الطاقة، لذلك فإن أى فكر مشتت أو لا لزوم له، ضياع لها، وكذلك الأعمال الخالية الواهية والأعمال الآلية، التى تتم دون رغبة أو حاجة حقيقية.. فعليك أن تقود مشاعرك، واحتفظ بخيالك للشىء الإيجابى.

وحينما تريد الاقتصاد فى استخدام الطاقة: فاعلم أن السبيل الوحيد هو التركيز التام المادى والعقلى على نقطة واحدة.. واعلم أن المشاعر كلما عبرت عنها، فقدت جانباً من القوة، وبالعكس إذا احتويتها زادت من قوتك.. ويجب أن تتدرب على أن تسود كل أعمالك غير الإرادية، وأن تمتنع عن كل شعور داخلى لا لزوم له.. وفى حالة التعبير عنه، فليكن ذلك بإرادتك، ولا تجعل الشعور يخرج عن إرادتك أبداً.. واعلم أن الهدوء والسكينة أحسن حل.

## النوم وسيلة لتجميع الطاقة

يعتبر النوم وسيلة من الوسائل الضرورية لتجميع الطاقة، فأثناء النوم: تتخذ التيارات الحية فى الجسم نشاطاً جديداً، نتيجة الحرية والتحرر من أعمال الفكر فيمكنها بحرية أن تنتقل بين ثنايا الجسم، مما يشكل عملاً إيجابياً بالنسبة للإنسان.. ولذلك يستحسن ألا يكون الجسم ـ أثناء النوم ـ مشتغلاً بالهضم لغذاء كبير، ويحسن أن تنام مبكراً، وتستيقظ مبكراً، وتنام فى غرفة مهواة، أى التهوية فيها كافية والشبابيك تكون نصف مفتوحة، كما يجب أن يكون النوم بعد ثلاث ساعات على الأقل من الأكل، وتكون القدمان ناحية الجنوب، والرأس نحو الشمال، والنوم على الجانب الأيمن.. وقبل النوم يكون الإنسان قد ذهب إلى بيت الخلاء.. ومن المهم النوم قبل منتصف الليل بكثير، والفم مغلق.

## تمارين لتقوية الطاقة الجسدية والعقلية

قبل أن نذكر تلك التمارين، نحب أن نذكر تلك القواعد العامة لكل التمارين:

**الوضع:** تتم هذه التمرينات والجسم واقف أو جالس أو مستلقٍ.

**عند الوقوف:** تكون الرأس والسلسلة الفقرية على استقامة واحدة، والقدمان بعيدان عن بعض قليلاً.

**عند الجلوس:** يجلس بحيث إن القدم اليمنى فوق اليسرى.

**وعند الاستلقاء:** يكون الرأس مع الجسم على خط واحد.

**وأحسن الأوقات هى:** ما بين منتصف الليل، والظهر، وفى الصباح.

**التنفس:** يلاحظ دائماً فى هذه التمارين التنفس الهادئ، وكتم النفس.. ولا يكون التمرين بعد الأكل، ويكون الاتجاه نحو الشمس عند بزوغها (أى اتجاه الشرق) والملابس خفيفة.

**المعوقات:** يوجد لدى الانسان ثلاثة أمكنة فيها المعوقات:

١ ـ واحد فى القلب، يشعر فيه الإنسان بأن تحت القلب، أى داخل المعدة، ممتلئ.

٢ ـ واحد داخل الأمعاء، ويشعر فيه أن داخل الأمعاء ممتلئ.

٣ ـ مكان تحت السرة بأربعة أصابع.. وهذه يمكن للإنسان أن يقتحمها بالإرادة الثابتة، وبعد ذلك يشعر بأن النفخة تمر بالجسم كله.

### ولكن كيف يقتحم الإنسان هذه المعوقات؟

من المعروف أن سير النفخة يخضع تبعاً لإرادة الشخص داخل الجسم، بعد أن يأخذ النفس من الأنف.. ويجب على الشخص أن يركز فى تخيل خط سير النفخة، بأن يتخيل بعد أخذ النفس: أن النفخة تأخذ طريقها فى الجسم بالتدريج مارة بالقلب ثم المعدة ثم الأمعاء ثم الكلى، ثم الأعضاء الداخلية، ثم الأذرع.. وبعد صعودها عن طريق العمود

الفقرى إلى الرأس، تعود إلى القلب.. ويجب الوعى جيداً عند عمل ذلك، وأن يتابع المرء سير النفخة بإرادة.. وهكذا يمكن للإنسان بعد ذلك، أن يسير بالنفخة إلى أى جهة، يريد تقويتها بإرادته وروحه.

وننتقل بعد ذلك إلى شرح التمرينات:

والتمرينات التالية: الغرض منها تعبئة العمود الفقرى على كل المستويات، وفى كل الاتجاهات، وتقوية العضلات التى تحمله.

**تمرين تحريك الرقبة**

ـ قف وقدماك متفرقتان قليلاً، والأيدى مسدلة.

ـ حرك رأسك إلى اليمين، ثم إلى اليسار، ثم إلى الأمام، ثم إلى الوراء بدون شدة.. إلى أن تسخن عضلاتك.

ـ بعد ذلك أدر رأسك من اليمين إلى اليسار بهدوء، ثم بالعكس، ثم زد سرعة الدوران.

**تمرين التنفس**

ـ فى البداية: أخرج النفس من فمك للآخر.. ثم خذ النفس من الأنف تدريجياً وبعمق.. ثم قف عن التنفس، والفم مغلق تماماً.

ـ اعمل التمرين أكبر وقت ممكن، وأنت محتفظ بالنفخة.

ـ عند انتهاء كتم النفس، أوقف التمرين، ثم أخرج النفس من فمك، ثم خذ النفس ثلاث أو خمس مرات.

**تمرين تحريك الأكتاف**

ـ حرك صدرك، دون أن تحرك ساقيك، وأنت واقف، إلى اليمين، ثم إلى اليسار، والأذرع سائبة، والجذع يتحرك معها، والرأس يتحرك، ويتبع الحركة.

ـ عندما تصل إلى أقصى ما يمكن الوصول إليه (إلى اليمين أو إلى اليسار) ارجع رأسك إلى الوراء.

- التنفس يكون كما شرحناه، ويمكن أن تخرج النفس (بعد كتمه) حينما يكون الجسم فى أقصى الدوران نحو الخلف، وبذلك تخلى الصدر تماماً من النفس.

### كيف يمكنك تحفيز موظفيك بفاعلية؟

العقاب هو الإجراء الذى تؤدى فيه توابع السلوك إلى تقليل احتمالات حدوثه مستقبلاً فى المواقف المماثلة، ويأخذ ذلك أحد الشكلين التاليين:

أ - إضافة عوامل سلبية أو منفرة، ويسمى العقاب فى هذه الحالة بالعقاب من الدرجة الأولى.

ب - إزالة عوامل إيجابية أو تعزيزية، ويسمى العقاب فى هذه الحالة بالعقاب من الدرجة الثانية، فالذى يحدد كون الشىء عقاباً أم لا النتائج التى تكون عادة على سلوك المعاقب وليس رأى المعاقب فيه، فالعقاب كالثواب (التعزيز) يعرف وظيفياً، أى: تظهر نتائجه على السلوك، فكما أن التعزيز هو «الإجراء الذى تؤدى فيه توابع السلوك إلى تقويته»، فالعقاب هو الإجراء الذى تؤدى فيه توابع السلوك إلى إضعافه.

وكما أن العامل التعزيزى هو «الشىء أو الحدث الذى يلى السلوك فيزيد احتمالات حدوثه مستقبلاً»، فالعامل العقابى هو الشىء أو الحدث الذى يعمل تجنبه أو إيقافه بمثابة معزز للشخص. والمثيرات العقابية نوعان:

أ - المثيرات العقابية غير الشرطية أو الأولية.

ب - المثيرات العقابية الشرطية أو الثانوية.

ويعرف المثير العقابى غير الشرطى بأنه «الشىء الذى يزعج الإنسان أو يؤلمه بطبيعته»، فهذا المثير لا يكتسب خاصية العقاب عند الاقتران بمثيرات عقابية أخرى (عملية الاشتراط)، ومن الأمثلة على ذلك: الصوت المزعج، وشدة الحر، وغير ذلك.

وعموماً، فإن معظم المثيرات العقابية فى حياتنا اليومية هى مثيرات عقابية شرطية، هذه المثيرات تكون حيادية فى البداية (غير مزعجة أو غير مؤلمة) ولكنها تكتسب خاصية

العقاب بعد اقترانها بشكل متكرر بمثيرات بغيضة، ومن الأمثلة على هذا النوع من المثيرات العقابية: تعبيرات الوجه التى تعكس عدم الرضا عن سلوك الآخرين أو قول (لا) بصوت حاد، وتعتمد القوة العقابية لهذه المثيرات على طبيعة المثيرات البغيضة غير الشرطية التى اقترنت بها ومدة اقترانها بها.

وهنا يجب الانتباه إلى أن العقاب قد ينقلب ضد الإدارة ولا يؤدى إلى النتائج المطلوبة.

ولنستمع إلى الحوار التالى بين المدير ورائد:

ـ المدير: نحن نعمل معاً منذ ستة أشهر، فما هو شعورك اليوم نحو الطريقة التى يمضى بها العمل؟

ـ رائد: أنا سعيد لأنهم تخلصوا من المدير السابق ولو لم يفعلوا لتركت العمل فوراً، وأنا ما زلت أعجب من نفسى، لماذا لم أترك العمل؟ على أى حال، هذا ما كان وتغيرت الأحوال.

ـ المدير: ما رأيك فى المهمة الجديدة؟

ـ رائد: إننى أقوم بعدد كبير من الأعمال، ولم أكن أتوقع أن أقوم بها، وتعلمت كيف أتعامل مع الكمبيوتر، إنه ليس صعباً كما كنت أتصور، وهانى يشعر الشعور ذاته، وأظن أن جميل امتلك المهارة المطلوبة، رغم أنها بدت أكثر صعوبة بالنسبة له، فهو لم يعد يحدث الضوضاء المعتادة طوال الوقت، وأستطيع أن أقول أننى أعمل أكثر من ذى قبل، وأستمتع كثيراً بما أعمل.

ـ المدير: هل هناك شىء يمضى على غير ما تتصور أو ترغب؟

ـ رائد: لا أستطيع أن أقول ذلك، إن كل شىء الآن يمضى بأحسن مما كان عليه، وبالمقارنة، فكل شىء أصبح أفضل (يبستم برضا ثم يتابع) لكن أشعر وكأن الأداء أقل مما يجب.

- المدير: عندما نضع معايير الأداء على الكمبيوتر، سوف تطالب بأن تعمل عليه أسرع، وهذا هو السبب فى أننا لجأنا إلى نظام الكمبيوتر، علينا أن نعمل على تحسين مستواك، وأظن أن عليك أن تكتب بشكل أسرع إذا كنت ترغب فى الاستمرار فى هذا العمل، وسوف أطلب من هانى أن يفيدك بشأن إجراءات الفواتير، وهذا سيجعلك أكفأ موظف.

- رائد: حسناً، أنا أعمل بأفضل ما أستطيع.

- المدير: لا أظن ذلك، رائد، أنا أثق أنك تستطيع أن تعمل على نحو أسرع، وأظن أنه ما زال ينقصك أشياء مهمة لم تتعلمها، وأنت بحاجة إلى التعلم لتؤدى عملك بكفاءة أكبر، دون أن تحتاج هانى.

- يرتبك رائد ويبدو محتاراً: لا أظن أن ذلك باستطاعتى.

- المدير (مبتسماً): لقد رأيتك تتعلم بعض الأمور بسرعة وأظن أنك قادر على تعلم ما ينقصك بسرعة أيضاً، أنت موظف مخلص، وستكون أفضل موظف فى الإدارة إذا تعلمت الأشياء المتبقية، فسوف تكون مهارتك رائعة، المشكلة أنك إذا لم تتعلمها سترجع إلى ما كنت عليه.

يبدو رائد كمن يبحث عن إجابة، وبعد لأى يقول: أنا لا أعرف ماذا أفعل؟

- المدير: هناك بدائل.

رائد (محتداً): أنت تقصد التحول كما قلت لجميل.

- المدير (بهدوء): رائد، هذا بالإمكان دائماً، ليس تهديداً، لكننا نحتاج هنا إلى بعض الأمور كما نحتاج طرقاً جديدة فى تنفيذ العمل، وأنت بصفتك موظفاً محل تقدير، أرى أنك تستطيع أداء مثل هذه الأعمال، حاول مرة أخرى وسترى النتائج أفضل مما تتوقع.

(فكر رائد فى الرياضيات التى لا يميل إليها، لكنه كان قلقاً، ويخشى الفشل، ورغم ذلك، فقد شعر بحاجته إلى الاستجابة لثقة المدير).

- رائد: تعتقد أننى أستطيع.

- المدير: نعم.

- رائد (مستسلماً): ربما تكون محقاً، ربما أستطيع تعلم بعض الرياضيات التى لم أكن ضليعاً فيها.

- المدير: سيساعدك الكمبيوتر وأنا سأشرح لك بعض الرياضيات وأعرفك إجراءات الفواتير.

- رائد: أنا منصت لك، متى تبدأ؟

- المدير: ستحصل على البرنامج فى نهاية الأسبوع.

يمكن استخلاص القائمة التالية من الأساليب التالية التى استخدمها المدير فى الحوار:

١ - أعطى رائد الفرصة ليتحدث عن عمله ويتعرف ببعض النقص.

٢ - شرح المشكلة، دون أن يحكم عليه، وعرض عليه حلاً سريعاً ومحدداً.

٣ - كان صادقاً معه.

٤ - أتاح له الفرصة ليعرف أنه يثق فى قدرته على الأداء الجيد وأنه يمكنه حلّ المشكلة بنفسه.

٥ - ذكر له العواقب الإيجابية والسلبية.

٦ - ترك له حق الاختيار بين أن يعمل شيئاً تجاه المشكلة أو يترك المشكلة بغير حل.

٧ - تحمل مسئولية مساعدته لحل المشكلة.

٨ - أكد له أنه سوف يساعده.

٩ - عبر عن ثقته بقدرته.

١٠ - أعطاه الثقة فى إمكان أدائه عملاً جيداً.

١١ - أنصت إليه طوال الوقت.

### كيف يمكن للإنسان أن يتحكم فى عقله؟

يمكنه ذلك عن طريق تلك التمارين التى سنشرحها، وهى تعتمد على قوة التأمل، وقوة التخيل.. فعليك أن تتخيل أنك فى حالة انشراح كبيرة، وراحة ذهنية، وانطلاقة روحية، تشع بالرضا والاسترخاء.. وتخيل أن قوة عليا من الحكمة والحماية الإلهية تحيط بك، وأن الحب الإلهى يعُم.. وكلما تتقدم فى التمارين، ستشعر بكل هذه الحقائق، وستشعر براحة تامة وثقة، وتقدم فى كل نواحى الحياة، وقدرة هائلة على حل المشاكل، أو الشفاء من الأمراض، أو النصر، أو النجاح فى كل أعمالك.

كما أن هذه التمارين تساعد على الاسترخاء، وتنشط الخيال بعمق.

وإليك التمارين التى تحقق هذه النتائج:

- عندما تستيقظ من النوم، اذهب إلى الحمام، ثم عد واستلق على السرير، لعمل تمرين لمدة ربع ساعة فقط.

اغلق عينيك، ثم حركهما إلى أعلى (وأنت مغمض العينين) بحيث تكون نظرتك إلى أعلى، على أساس زاوية قدرها ٢٠ درجة.

هذا الوضع للعين يساعد المخ على خلق أشعة ألفا. بعد ذلك وببطء، وعلى فترات، كل فترة ثانيتين، عدا ابتداء من ١٠٠ إلى واحد فى ذهنك، بطريقة أن يقول: مائة، ثم تنتظر ثانيتين (٩٩) ثم تنتظر ثانيتين.. وهكذا إلى واحد، مع تركيز كل اهتمامك على ما تفعله، وأنت تنزل من ١٠٠ إلى واحد فى أول تمرين للألفا فى الصباح، محاولاً أن تصل إلى مستوى ثيتا، ثم دلتا (بعدما كنت مستيقظاً فى مستوى أشعة بيتا).

أى أنه مطلوب منك أن تسير فى المستويات التالية (أشعة بيتا، أشعة ألفا، أشعة ثيتا، أشعة دلتا). ولابد من فترة زمنية، لتتعود على الوصول أولاً إلى ألفا وتتعمق فيها، لتتعداها إلى ثيتا ثم دلتا أى نزولاً أعمق فأعمق.. إذن ستبدأ بالعد من ١٠٠ إلى ١ لمدة ١٠ صباحات (أى عشرة أيام صباحاً).. وبعد ذلك تعد من ٥٠ إلى واحد لمدة عشرة أيام. ثم من ١٠ إلى واحدة لمدة عشرة أيام. ثم من خمسة إلى واحد لمدة عشرة أيام.

ـ وللصعود إلى مستوى ألفا، يجب أن تقول عقلياً: (أريد الصعود بهدوء إلى مستوى ألفا، عندما أعد من واحد إلى خمسة.. وسأشعر أننى أكثر يقظة: واحد اثنين، وأعد نفسك لفتح عينيك ـ ثلاثة أربعة خمسة ـ العيون مفتوحة، وأنا الآن مستيقظ تماماً، وأنا أحسن فى كل شىء من الأول).. وبذلك تكون قد تدربت للوصول إلى الألفا، ثم للخروج منها.. وفى الصباح: عندما تجد نفسك عند مستوى خمسة إلى واحد، يمكنك بعد ذلك فى أى وقت من اليوم، أن تكرر هذا العمل.. ولا لزوم لأن تكرر من عشرة إلى ١٥ دقيقة للتمرين، وإنما عليك فقط التدرب للوصول إلى بيتا.

ـ وعلى ذلك: فعليك أن تجلس على كرسى مريح، أو على السرير، ورجلاك بعيدتين عن بعضهما على الأرض، وضع يديك على ركبتيك، ورأسك لفوق مستقيم.

والآن، عليك أن تتعلم الاسترخاء، بأن تسترخى عضلات جسمك، الواحد بعد الآخر، وابدأ بالقدمين ثم الوركين ثم اليدين ثم البطن.. وهكذا إلى أن تنتهى عند الرأس، ثم العينين، وأخيراً جلد الشعر.. وستشعر كيف أن جسمك كان غير مسترخٍ، بل كان منقبضاً.

بعد ذلك تصور دائرة أمامك أو على السقف، والنقطة تكون على مستوى ٤٥ درجة بالنسبة لك.

يجب أن تظل مركزاً بعينيك وهما مفتوحتان على هذه النقطة.

وتخيل أنك تحس بأن جفون عينيك تتثاقل، ودعها تنغلق تدريجياً، إلى أن تقفل نهائياً، وأنت تعد من خمسين إلى واحد.. كرر هذا التمرين عشرة أيام، وبعد ذلك كرر من خمسة إلى واحد.

ـ عليك فى أى وقت من اليوم، أن تتدرب على أن تقوم بالتأمل، لمدة ربع ساعة، مرتين، أو ثلاث كل يوم.

كل هذه التمارين ستساعدك على تقوية خيالك، وقدرتك على التخيل، ومعاونتك على خلق أداة وشاشة عقلية، تشبه شاشة السينما الكبيرة، وذلك كله فى خيالك، ليس خلف

جفونك، ولكن خارج جفونك أمامك (وهذا مهم جداً) وتكون على بعد مترين تقريباً.. وعلى هذه الشاشة ستطرح كل الأشياء التى تريد أن تركز عليها.. وعليها أيضاً تخيل شيئاً تعرفه جيداً، برتقالة، تفاحة أو غيرها.. كل مرة تنزل إلى المستوى كما ذكرنا، وتجعل الشىء الذى تراه كأنه حى أمامك، وانظر إليه بأبعاده الثلاثة، وبالألوان، ولا تفكر فى شىء آخر.

إن المخ يشبه عربة ليس عليها رقابة، حيث ينتقل من موضوع لآخر، ومن حادثة إلى أخرى. وكلما تمكنا من قيادة المخ، وقيادة قدراته، فإن مخنا يحقق لنا كل ما نريد، فكن صبوراً، ونفذ هذه التمارين.. لا تفعل أكثر من تصور صور واضحة فى مستوى ألفا، وما عليك إلا أن تجعل هذه الصورة واضحة.

## التأمل الديناميكى

والآن بدلاً من أن نركز على العمل المرئى، يمكن التركيز على تأمل صوتى، مثلاً نقول (قيوم) وبصوت عالٍ.. أو التركيز على إدراك عملية التنفس، أو على ناحية نشيطة فى جسمك.

ويجب أن نبدأ دائماً بالعد، للوصول إلى المستوى المطلوب.. وهذا التمرين يحتاج إلى تركيز قوى، وسر النجاح فيه يعتمد على هذا التركيز.

وعندما نصل إلى المستوى اللازم للتأمل، لا يكتفى فقط بأن ننتظر أن يحدث شىء ما، بل يجب أن نتعدى حالة التأمل السلبى، ونتدرب على الايجابية، لأن التأمل الايجابى يتعدى كل المشاكل.

### تدريب

قبل النزول إلى حالة الألفا، فكر فى منظر جميل مريح وسار، وحالة سعيدة فى حياتك، تذكرها داخلك، ثم انزل إلى حالة الألفا.. اطرح المنظر على الشاشة أمامك، خارج عينيك بتفاصيله (شاشة التخيل)، وأحيى هذا المنظر من حيث اللون والسمع والبصر والرائحة.. وستندهش من الفرق بين الرؤية فى حالة البيتا وحالة الألفا.

ويمكن الاستفادة من هذا التدريب كالآتى:

فكر فى شىء يخصك، وهو غير مفقود، ولكن لتبحث عنه تحتاج إلى وقت كالمفاتيح مثلاً: أين هى؟ على المكتب؟ أم فى جيبى؟ أم فى السيارة؟ وإذا كنت غير متأكد، فانزل إلى مستوى الألفا، واستذكر آخر وقت كانت المفاتيح فى يدك. أحيى هذا المنظر، وحاول أن تتذكر: هل أخذها أحد أم ماذا؟

- مثال آخر لشرح القواعد:

**القاعدة الأولى:** يجب التركيز والرغبة فى الحادثة المرغوبة التى تريد إنتاجها.. إذا كنت تفكر فى (أول شخص أقابله فى الشارع) فهذا تفكير سقيم، لأن المخ يَمُجُّهُ ويرفضه.. ولكن إذا كنت تفكر فى (رئيس فى عمل معين، والأشياء التى سأبيعها والزبائن) فإن المخ يلذه ويريحه ذلك.

**القاعدة الثانية:** يجب الاعتقاد فى تحقيق الحادثة المرغوبة.

**القاعدة الثلاثة:** يجب الانتظار إلى أن تتحقق الرغبة.

**القاعدة الرابعة:** من المستحيل أن تخلق مسائل تعوق التنفيذ، ويجب أن تلاحظ أن الشر يوجد فقط عند الناس فى حالة بيتا فقط، وليس ألفا.. ولا يمكن أن يكون فى حالة ثيتا ودلتا.

ولنضرب مثلاً للاستفادة بتطبيق هذه العملية:

افترض أن رئيسك هذه الأيام الأخيرة ليس على ما يرام معك.. ماذا تفعل؟

انزل إلى مستوى (ألفا) ثم اعمل الثلاثة تمارين الآتية:

١ ـ على شاشتك العقلية الخارجية، اخلق منظراً حديثاً، تجد فيه المشكلة التى تريد حلها.. أحيها بكل قوة، وبأقصى التفاصيل.

٢ ـ أخرج هذه الصورة من الشاشة إلى الناحية اليمنى، وضع فى محلها، أو اطرح عليها أنها خاصة بباكر، أى اليوم التالى.. وفى هذه الصورة رئيسك محاط بأشخاص

بنية طيبة، ولديهم أخبار حسنة، وهو الآن فى حالة سارة. وإذا كنت تعرف أسباب المشكلة التى تشغلك، فتصور فوراً الحل بكل دقة.

٣ ـ أخرج هذا المنظر على الشاشة العقلية إلى اليمين، وضع محله آتياً من جهة اليسار المنظر الآتى: رئيسك مرح كما تريد.. واعطِ الصورة الحيوية اللازمة، والتفصيل الواضح، ثم بعد ذلك عد من واحد إلى خمسة.. واستيقظ وأنت ملىء ثقة، بأن ما فعلته سيتحقق.

بهذه الطريقة ستخلق فى نفسك طاقة قادرة، وقوة محققة.

## كيف يعشق الموظف شركته؟

إذا كنت مسئولا بإحدى الشركات وتهتم حقا بنجاحها وازدهارها فمن اللازم أن تهتم بوضع الموظفين وانطباعاتهم تجاه شركتك؛ لأنه لا شىء أفضل من الخدمة التى تنبع من القلب؛ لذا فنجاحك فى خلق علاقة جيدة بين الشركة والموظف يحقق لشركتك النجاح المضمون والمؤكد بتوفيق الله أولا وأخيرا، ولتحقيق ذلك لابد من توافر النية الصادقة بعيدا عن العبارات الرنانة والخطب الجوفاء الخالية من المصداقية، وتستعرض السطور الآتية مواقف من تجربة حقيقية مع مدير يحاول أن يجعل الموظفين يعشقون شركتهم.

### مكان غير مناسب

**الموقف:** المشكلة الأولى متعلقة بالمكان، فالقسم مرتبط بشرفة تمتلئ بالمخلفات منذ عدة سنوات، وحوائط القسم عارية من اللوحات، وخيوط العنكبوت منتشرة، إلى جانب أكوام من الأوراق الملقاة فى كل مكان حيث إن طبيعة العمل بالقسم تستلزم استهلاك كمية كبيرة من الأوراق.

**حل المشكلة:** قمت بتنظيف المكان بنفسى وألقيت الأوراق الزائدة كافة فى سلة المهملات، ثم تولى ذلك قسم الخدمات بالشركة وفى النهاية تحول مكان المخلفات (الشرفة) إلى مكان ظريف للاجتماع وتناول الوجبات، خاصة بعد تركيب ستارة لحجب

أشعة الشمس، كما استعرت بعض الصور المعبرة لتعليقها على الحائط إلى جانب الاهتمام بتنظيف القسم باستمرار، ولتنظيم العمل قمت بعمل دفاتر تنظيمية للأوراق بألوان مختلفة، بحيث يكون معروفا للجميع الأوراق المطلوبة للعمل والأوراق التى يجب التخلص منها، ولتهيئة مناخ مكانى ملائم لطبيعة العمل وضغوطه قمت بتعليق لوحة على باب القسم مكتوب عليها «ابتسم».

## تقييم الموظفين

**الموقف:** المشكلة الثانية جاءت متعلقة بالتقييم السنوى الخاص بالموظفين، إلى جانب رغبة البعض فى الانتقال لأقسام أخرى داخل المؤسسة والاختبارات المتعلقة بذلك، التى جاءت نتائجها غير منصفة بدورها من وجهة نظر الموظفين الذين خضعوا لها، فالزيادة السنوية جاءت غير مجزية، والتقييم السنوى غير منصف من وجهة نظر معظم الموظفين، وبخاصة أقدمهم الذى هدد بالاستقالة فى حالة عدم تغيير التقييمات التى قامت على انطباعات شخصية من قبل إدارة الشركة وعلى أساس العلاقات الشخصية دون أن تكون هناك معايير واضحة ومحددة للتقييم، وساد جو من التوتر والقلق داخل القسم.

حل المشكلة: اتخذ حل مثل هذه المشكلة عدة خطوات كان أولها على مستوى الموظفين فقمت بالتهدئة والزيارات الشخصية فى منازل الموظفين الغاضبين؛ للتأكيد على أواصر المحبة والصداقة بيننا بعيدا عن التقييمات، ثم تقدمت بتظلم إلى إدارة الشركة لبحث الموضوع، واجتهدت لوضع معايير للتقييم بحيث تكون واضحة وقابلة للقياس من قبل الجميع، وتقسيم الموظفين إلى ثلاث درجات (أ- ب- ج) بناء على هذه المعايير، وهكذا تصبح الصورة واضحة للجميع ويمنع أى التباس من أى نوع، وثانيا تم توزيع العمل فى شكل مربعات بحيث يكون كل موظف مسئولا عن جزء معين وتتناوب المربعات على الجميع، وبهذا يحدث توزيع عادل للأعمال ولا توجد فرصة للشعور بعدم النزاهة فى توزيع الأعمال على الجميع، وبالنسبة لاختبارات الانتقال إلى أقسام أخرى تكون بناء على طلب الموظفين، ومن خلال امتحانات واضحة ومعايير محددة وقابلة للقياس، ومن هنا

يكون الموظف فى حالة من الرضا سواء فى حالة الرفض أو القبول. وتركزت المشكلة الأساسية التى قابلتنى فى وضع المعايير والقياسات للتقييم التى استغرقت بعض الوقت والاجتماعات حتى تم تنفيذها بشكل مرض وواضح للجميع سواء على مستوى الإدارة أو الموظفين داخل القسم.

## تعلم باستمرار للقضاء على الإحباط

**الموقف:** أصابت القسم حالة من الإحباط والشعور بالملل الشديد، فالأعمال هى نفسها التى يقوم بها الموظفون منذ سنوات لم تتغير، ولا تضيف أى نوع من أنواع الخبرة إلى العاملين، إلى جانب بدء تنفيذ مشروع خاص بتنفيذ أعمال القسم بشكل آلى دون الحاجة إلى الموظفين من خلال برنامج تم تصميمه خصيصًا للشركة؛ مما ضاعف حالة الإحباط والشعور بالملل وبالتالى انعكس ذلك على الأداء فى العمل، حيث جاء معظم الأخطاء ناتجًا عن الفتور وليس لمشاكل فنية.

**الحل:** فتح قنوات التعليم سواء داخل الشركة أو خارجها والتشجيع عليها كلٌ على حسب حاجته ورغبته، مع فتح باب التعلم خارج الشركة أثناء ساعات العمل مع تنظيمها، بحيث لا تضر العمل بالشركة، والتعامل مع كل موظف على حدة حسب طموحه وقدراته ورغبته فى التعلم ونوعية ذلك التعليم (مثلا برامج كمبيوتر _ لغات)، مع التكليف بمهمات تشحذ هذا الطموح قدر المستطاع، وفى حالة استحالة ذلك يتم فتح قنوات التعلم والتدرب من خلال أسرة الموظف بعمل برنامج تدريبى لابنه بحيث يشعر الموظف بوجود أهمية للشركة حتى داخل محيط الأسرة وكذلك تنظيم رحلات خاصة بالقسم وتكليف موظف محدد بالاهتمام بالتفاصيل المتعلقة بالرحلة.

## رأيك يهمنا

**الموقف:** يشعر الموظفون بأنهم أسرى فى الشركة ولا يؤخذ برأيهم فى أى شىء، وأنهم مقيدون خلال ساعات العمل، ولا أحد يشعر بما يفعلون، حيث لا يوجد ذكر للقسم فى

أى مناسبة داخل إطار الشركة رغم أهمية القسم، وفى نفس الوقت لا أهمية لمقترحاتهم أو إبداعاتهم ويسود انطباع بأنهم يعملون فقط للحصول على رواتب لا أكثر ولا أقل، وقرار الإدارة لا رجعة فيه ولا تشاور، وبالتالى لا داعى لفتح باب المناقشة لأن آراءهم لا أهمية لها.

**الحل:** قمت بعمل مسابقة خاصة بالقسم على مستوى الشركة يمنحها القسم لأحد الموظفين بتكلفة مادية بسيطة؛ لفتح أبواب للتفاعل، إلى جانب رفع شعار حزب «الأسنان البيضاء» بغرض المحافظة على لياقة الموظفين الصحية من خلال التنبيه على الاهتمام بغسل الأسنان خلال العمل، وكذلك العناية بالظهر والعمود الفقرى، حيث إن معظم الأعمال تكون على المكاتب ولفترات طويلة وحتى الاهتمام بتلميع الحذاء من خلال الاشتراك فى شراء ماسح للأحذية، إلى جانب عمل قنوات خاصة للآراء من خلال ورقة مكتوب عليها "رأيك يهمنا" ثم توزيعها ويقوم الموظف بملئها، ثم مناقشته ما فيها ومناقشة المسئولين بعد ذلك وتنفيذها فى حدود الإمكانات المتاحة، وقد حدث أن تم تنفيذ بعض منها مما تسبب فى رفع الروح المعنوية وتشجيع الموظفين على المشاركة بفاعلية أكثر، تحولت إلى حقائق ملموسة خلال العمل، إلى جانب إعلام الموظفين بنتائج الاجتماعات أولا فأولا وتأثيرها على مستقبل الشركة والقسم بشكل مستمر ومتتابع، وكذلك توجيه خطابات شكر بريدية من الشركة للأعمال المتميزة خلال الشهر.

### الخلاصة.. الموظف أولا

وخلاصة التجربة أن رفع شعار «الموظف أولا» هو أفضل الطرق وأسرعها لتحقيق النجاح لأى شركة، فالاهتمام بالمكان والجو النفسى، وفتح أبواب التحفيز المادى والمعنوى، وربط المؤسسة بالمنزل، والعمل على تطوير الموظف وفتح قنوات التعليم والتدرب المستمر من خلال برامج وآليات توفرها الشركة هى الطريق لتحقيق معادلة حب الموظف للشركة، وبالتالى تحقيق النجاح المنشود الذى لن يتحقق إلا من خلال توافر مصداقية لديك كمدير يريد فعلا أن يحصل على هذه المعادلة، فالموظفون لن يعطوك إلا بقدر ما تعطيهم وبقدر إحساسهم بمصداقيتك فى رفع شعار الموظف أولا.

## كيف نواجه مشكلاتنا؟

إنّ المشاكل التى تواجهنا كشبّان وشابّات إمّا أن تكون مشاكل طبيعية عامّة، وإمّا أن تكون مشاكل خاصّة تقع لكلّ واحد منّا. فالمشاكل العامّة التى نمرّ بها فى أوائل هذه المرحلة من العمر لها أسباب مشتركة لا يكاد ينجو منها إلاّ مَن تلقّى تربية صالحة فى بدايات حياته بحيث ينتقل بعدها انتقالة هادئة تندر فيها بعض المشاكل والمتاعب.

فمن بين الأسباب التى تنجم عنها المشاكل نقص التجربة، فما دمنا فى مطلع حياتنا العملية فمن البديهى أن نصطدم بالعقبات، وأن نقع فى الخطأ، وأن نعانى من أكثر من مشكلة، وهذا أمر طبيعى لا نلام عليه، ذلك أنّ الحياة معلّم من الدرجة الأولى لمواجهة مشاكلنا المستقبلية.

كما أنّ مشكلة القلق الناتج عن التغيّرات البدنية والنفسية التى ترافق عملية الانتقال إلى سنّ الرُّشد وما يتبعها من نمو الغدد التناسلية وبروز علامات الرجولة على الشبان والأنوثة على الشابّات، وظهور البثور على بشرة الوجه ممّا يشوّهه مؤقتاً، قد يوجد حالة من الاضطراب الطبيعى أيضاً الذى ما من رجل ولا امرأة إلاّ وقد مرّ به، حيث تنشط أحلام اليقظة والشعور بالحياء وسرعة الانفعال والخوف من النقد، وهذه وإن بدت لنا على إنّها مشاكل لكنّها ليست من نوع المشاكل التى تتعبنا فى البحث عن الحلّ، فالأمر لا يحتاج إلى أكثر من معرفتنا بأنفسنا وما طرأ عليها، ومعرفة المحيطين بنا من والدين ومربّين بخصائص هذه المرحلة حتّى يمكن التعامل مع حاجاتها ومتطلّباتها بما يجعلها تمرّ بسلام شأنها شأن أىّ مرحلة عمرية أخرى.

فالمشاكل فى مرحلة المراهقة ـ تحديداً ـ غالباً ما تنجم عن سوء فهم وتفاهم بين جيلين أو نمطين من التعامل مع الحياة، ولذا فإنّ الأُسر التى تعى طبيعة هذه المرحلة تتقلّص بين أبنائها تلك المشاكل إلى حدّ كبير.

ومن أسباب بروز المشاكل فى هذه المرحلة هو ضعف التكيّف الاجتماعى، أى أنّ علاقات الشاب أو الشابّة لا تزال غضّة فتية لم تصل إلى مرحلة التعامل الناضج بعد،

وهذا أمر لا عيب فيه لأنّنا جميعاً مررنا به، وهو سوف لن يبقى غضاً فتياً إلى الأبد، فمع الأيّام واتّساع شبكة العلاقات وتنوّعها يصل التكيّف إلى مرحلة النضج، فالمشكلة إنّما تتفجر جرّاء الجهل بطبيعة المجتمع وأشخاصه ومؤسّساته ممّا يؤدّى أحياناً إلى الانكماش والعزلة، وهو بالتأكيد ليس الحلّ الأمثل لمشكلة التكيّف، فالانخراط فى المجتمع والتفاعل معه وتحمّل صدماته يبنى الشخصية الشابّة فيجعل منها شجرة بريّة تتحمّل العواصف، أمّا العزلة والتقوقع فيجعلان منها شجيرة هشّة تنحنى لأبسط ريح.

إنّ الانكماش لا يحلّ المشكلة إنّما يضيف إليها مشكلة أخرى، ولذلك فنحن حينما ندعو إلى مواجهة مشاكلنا إنّما ننطلق من الترحيب بأىّ مشكلة تعصف بنا لأنّها تستفز أنبل وأفضل ما فينا من قوى روحيّة ونفسية وبدنية كامنة، وفى الحديث: «من خالط الناس وصبر على أذاهم خير ممّن لم يخالط الناس ولم يصبر على أذاهم».

ومن بين الأسباب التى تؤدّى إلى مشاكل عامّة مشتركة - والكلام بطبيعة الحال ليس بالمطلق - هو شعور بعض الشبّان والشابّات بأنّ النظام السّائد ينطوى على أخطاء كثيرة وتعقيدات كثيرة وأزمات كثيرة، فيحاولون أن يعبِّروا عن رفضهم له فى نقده وتجاوز بعض قواعده وأعرافه لدرجة قيام البعض منهم بسلوكيات منافية للعرف والنظام، وهذا بحدّ ذاته مدعاة لنشوء أكثر من مشكلة.

كما أنّ ميل الشباب إلى الكتمان الشديد والسرية المغلقة يجعلهم يخفون بعض ممارساتهم الخاطئة عن ذوى الخبرة والتجربة ممّا يتسبّب فى معاناة نفسية حادّة، الأمر الذى كان يمكن تفاديه فيما لو كانت أجواء الصراحة مفتوحة بين الأبناء والبنات وبين ذويهم أو من يثقون بهم.

إحدى المجلاّت الشبابية المتخصّصة أجرت ذات مرّة تحقيقاً تحت عنوان «لمن يبوح الشباب بأسرارهم؟ وممّن يطلبون النصيحة ؟» وكانت خلاصة ما خرج به التحقيق الذى أجرى بين الشباب من الجنسين أنّهم يبوحون بأسرارهم - بدرجات متفاوتة - إلى:

- الأصدقاء القدامى نتيجة التجربة الطويلة.

ـ الأصدقـاء الذين يتـفهمـونهم، أى أولئك الذين هم أقـرب لفـهم هواجسـهم وآرائهم وأمزجتهم.

ـ الأصدقاء الأمناء الذين لا يبوحون بالأسرار.

ـ الأشقّـاء أو الإخوة الكبـار والأخوات الكبـيرات، وإذا لم يوجد هؤلاء فـأبناء العم أو أبناء الخال، أى الذين تربطهم بهم قرابة حميمة.

ـ وهناك الكثير من الشبّان والشّابات قالوا: لم نتعوّد أن نبـوح لوالدينا بأسـرارنا، الأمر الذى يعكس ضعف التـواصل الاجتمـاعى المبنى على الثقـة المتبـادلة بين الآباء والأبناء، ويتسبّب فى خسارة الطرفين لبعضهما البعض.

التحقيق المذكور يرجع إلى بعض علمـاء النفس والاجتمـاع ليرى رأيهم فى هذا الأمـر، ففسّروا ميل الشبـاب إلى البـوح بأسـرارهم إلى من يشـعرون بـأنّهم سـوف يصـونون هذه الأسرار، ويبدون لهم النصيحة، دون أن يشعروهم بالذّنب. ولذا فهم يفضّلون الأصدقاء المقرّبين على الكبـار، ولو أنّ الآباء عوّدوا أبناءهم على المصارحة بمشـاكلهم وأسـرارهم فى وقت مبكر لكانوا أكثر اطمئناناً عليهم، ولكان الأبناء أفضَل سلوكاً وأصوَب رأياً.

وبالإضـافة إلـى تلك المشـاكل، يعتـبـر العناد والتـحدّى وحبّ الجـدل ورفض الإذعـان للمطالب والقيام بالمسؤوليّات مشكلة عـامّة ممّا يسبّب مضـايقـة الآخـرين وانزعـاجـهم، ولعلّ ميل الشبـاب إلى الاستـقـلال والحـرّيّة واصـرار الوالدين على إبقـاء القـيود القـديمـة وربّمـا اضافة قـيود جديدة عليهـا، ممّا يعقّـد المسـألة، وبدلاً مـن أن تُفهم علـى أنّها إفـراز طبـيعى للمـرحلة الانتـقـاليـة إلى عـالم الإحسـاس بالكيـان والشـخصيـة، يُنظر إلى الشـاب والشابّة على أنّهما لا يزالان طفلين رغم تجاوزهما مرحلة الطفولة:

**لم تزل ليلى بعينى طفلةً لم تزد عن أمسِ إلاّ إصبعا**

تضـاف إلى ذلك كلّه مشكلة الإفراط والتفريط كميزتين من مـزايا هذه المرحلة. فقد يسرف الشباب فى بعض الأمور لدرجة المغالاة والخـروج عن الحدّ الطبيعى، وقد يهملانه

إلى درجة التقصير المخلّ، ممّا يربك التصوّر المتكوّن لدى الوالدين أو الأقربين عن تصرّفات الأبناء والبنات التى تغلّفها الحيرة والشك والوسواس والقلق وعدم التوازن.

من ذلك نفهم أنّ الشاب ـ سواء كان فى أوّل مرحلة البلوغ أو فى سنواته المتقدِّمة ـ ليس عدوانياً بطبيعته، بل هو رقيق الطبع والفؤاد، ولكنّه يعيش الانتقال من (الشخص) إلى (الشخصية) وهذا يتطلّب أن يؤكّد ذاته ويركّز قناعاته ويكوّن رؤاه عن الحياة وعن الدين وعن الناس، فالتصرّفات التى تبدو غريبة ـ وهى فى واقع الأمر ليست غريبة ـ إنّما تنشأ بوحى التطوّرات الحاصلة فى بدن الشاب وعقله وإحساسه وشعوره، وليست بدوافع شريرة تبعث على الخوف والقلق.

**- من مشاكل الشباب:**

للشاب مشاكله الخاصّة، وللشابّة مشاكلها الخاصّة، ولهما مشاكلهما المشتركة أيضاً كالخوف والخجل والتشاؤم واليأس أو المشاكل الدراسية أو المشاكل العاطفية فيما يتعلّق بانجذاب كلّ طرف إلى الطرف الآخر أو المشاكل العملية والمهنية أو المشاكل الاُسرية، ولكلّ من هذه العناوين العريضة عناوين فرعية لا نريد الخوض فيها أو فى تفاصيلها مادامت الغاية التى ننشدها هى كيفيّة مواجهة المشكلة ـ أىّ مشكلة.

لكنّ ذلك لا يمنع من الإشارة السريعة إلى بعض ما يعانيه الشبّان من مشاكل تأكيد الذات واصطدامها بعقبة الأسرة المتزمتة، وما يتطلّبه نظام العائلة المحافظ وما يطالب به الشاب من استقلال، والاستقلال هنا ليس كالاستقلال فى الثقافة الغربية، فمع أنّ الشاب إذا بلغ أصبح شخصيّة مستقلّة قانوناً وشرعاً، إلاّ انّه لا يروم الانفصال عن الجوّ العائلى الذى يُشعره بالأمن والاطمئنان وتلبية الكثير من حاجاته النفسية والاجتماعية والعملية أيضاً، فالاستقلال هو بهذا المعنى لا بمعنى انقطاع الثمرة عن الشجرة وانفصالها عنها نهائياً.

كما أنّ مشكلة الميل إلى الجنس الآخر والرغبة بالزواج وانشاء أسرة هى ممّا يشغل ذهن الشاب وتفكيره، وإنّما نطلق عليها عنوان مشكلة بسبب التعقيدات التى يواجهها

الشاب فى قوانين العائلة الصارمة وقوانين المجتمع الأشدّ صرامة فى مسألة غلاء المهور والمتطلّبات المتكاثرة لبناء بيت الزوجية.

وهكذا الأمر بالنسبة للشابّات اللّواتى يعانين من الإجبار على ترك الدراسة فى سن معيّنة وملازمة البيت، أو الإكراه على الزواج ممّن لا يرغبن، أو الاصطدام بعقبة رفض العمل بعد التخرّج، أو مشكلة التفريق والتمييز فى المعاملة بين الشابّة والشاب فى البيت الواحد وفى حالى الرضا والغضب ممّا يخلق نوعاً من الغيرة والحسد والتباغض بين الإخوة والأخوات.

وقد يعانى هؤلاء جميعاً من حجم الأُسرة الكبير الذى لا يسمح بالحصول على حاجات كلّ فرد، وقد يعانيان من تدنّى المستوى الثقافى أو الإيمانى للأسرة ومن ظروفها المادّية الخانقة.

غير أنّ هذه المشاكل ـ وغيرها ممّا يدور فى محيط الشباب ـ نسبية وتتفاوت حدّة وضعفاً بحسب مؤهلات كلّ شاب وشابّة واستعداداته النفسية وخلفيّاته الثقافية، وبحسب المجتمع الذى يعيشان فيه ابتداء من الأسرة كنواة صغيرة ومروراً بالمدرسة والمعهد الدراسى وانتهاء بدوائر ومؤسّسات الدولة والمجتمع والاعلام الذى يلعب دوراً مهمّاً فى رفع منسوب المشاكل التى يعانى منها الشبّان والشابّات فيما يعرض على الشاشات الصغيرة والكبيرة من أفلام العنف والمخدّرات والجنس والتمرّد والتكالب على المال بأىّ وسيلة، أو فيما يعرضه من برامج الحياة الاجتماعية المدروسة بعناية والتى تخفّف من وطأة بعض المشاكل والجرائم.

فلا يصحّ أن نعتبر المسؤول عن المشكلة هو الشاب وحده بل جملة هذه الدوائر الضيّقة والواسعة المحيطة به والمؤثرة على سير حياته وقراراته وتعاملاته.

### الهروب من المشاكل:

الهروب من المشكلة كالهروب من المرض، أى تركه يستفحل من غير علاج، فقد يكون العلاج سهلاً فى البداية، لكنّه مع الترك والإهمال قد تحدث مضاعفات ليست بالبال ولا بالحسبان.

وكذلك هى المشكلة فقد يهرب صاحبها من مواجهتها بأساليب متعدِّدة قد يكلّفه بعضها حياته، ولو كان أعطاها جهده ووقته وتفكيره لكان اهتدى إلى ما يخرجه من قبضتها.

إنّ البعض من الشبّان يلجأ - فى سبيل التخلّص من مشكلته - إلى بعض الأساليب المنكرة والمستهجنة وغير الجائزة شرعاً لينجو منها ولو لفترة، فهو يكذب مثلاً لينال مأربه، أو لينفذ بجلده، أو يسرق ليلبّى بعض احتياجاته المادّية، أو يسدّد بعض ديونه، أو تراه يغشّ ليجتاز امتحاناً لم يستعد له بشكل جيِّد، وأحياناً ينفّس عن مشكلته الخانقة بالعدوان والانفعال والسباب والشتائم وبغير ذلك من طرق العنف التى تزيد الطين بلّة.

وأخطر من ذلك أن يهرب الشاب من وجه مشكلته ليطمس وجهه وصحّته فى المخدّرات أو المسكّرات ظنّاً منه أنّها العلاج الشافى والحل الوافى بما تنسيه - ولو بنحو مؤقّت - شيئاً من همومه، فى حين أنّها تجرّ عليه من الهموم والمشاكل ما يجعله أسير المسكّرات ومدمناً للمخدّرات ومرتكباً للمحرّمات، فيما بقيت مشكلته الأصليّة تراوح مكانها من غير حلّ، فسرعان ما تتبخّر المؤثرات المخدّرة أو المسكرة وتطفح المشكلة أو تطفو على السطح من جديد.

ولعلّ أشد وسائل الهروب خطورة هى إقدام صاحب المشكلة على وضع نهاية مأساوية لحياته بالانتحار الذى يعتبره بعض اليائسين الفاشلين الحل الأنسب لمشكلة عويصة أو عدّة مشاكل تعصف بهم، فلا يرون من سبيل للخلاص من ضغط هذه المشاكل إلاّ بالخلاص من الحياة نفسها.

فلقد لوحظ فى بعض إحصائيّات الانتحار أنّ حوادثه تقع فى السنوات ما بين (١٦ - ٢٠) سنة وهو عمر المراهقة والبلوغ والشباب، وأنّه يحصل أحياناً لأتفه الأسباب إمّا للانتقام من الآخرين الذين كانوا السبب فى نشوء المشكلة أو تفاقمها، أو للتعويض عن حالة كالحرمان الشديد الذى كان المنتحر يقاسيه قبل اتّخاذ هذه الخطوة الجنونية أو للفرار من الصعوبات التى يتصوّر المنتحر فى مرحلة ما أنّها غير قابلة للتحمّل وأنّه لم يعد له طاقة أو قبل بها.

ومع أنّ بعض علماء النفس يرون أنّ الانتحار هو تعبير عن حبّ المنتحر لنفسه لأنّه يسعى لتخليصها من عذابها، إلاّ أنّنا نعتبر ذلك حبّاً مريضاً قاتلاً، فالحياة التى خلقها الله بحكمته وبرحمته كانت وما زالت وسوف تكون مدرسة يمكن أن نتعلّم منها حلولاً عديدة وليس حلاً واحداً للمشاكل التى نواجهها، فلماذا نختار أسوأ الحلول أو الحل الوهمى لمشاكلنا؟

وما الحلّ؟

يرى علماء النفس أنّ التفكير بالمشكلة يمرّ بأربع مراحل حتّى يتمكّن المراهق أو الشاب أو الانسان بشكل عام من حلّ مشكلته:

١ ـ مرحلة الاعتراف بالمشكلة وفهمها، ذلك أنّ بعض الناس لا يريد أن يعترف أنّ هناك مشكلة، ولا يحاول أن يتفهّم مشكلته، وبذلك يصعب عليه علاجها.

٢ ـ مرحلة توليد الأفكار والفرضيات، أى أن يضع احتمالات للحلّ.

٣ ـ مرحلة اتّخاذ القرار بالفرضية المناسبة، أى أنّه يرجّح إحدى الفرضيّات على أنّها هى الكفيلة بحل مشكلته فيعتمدها.

٤ ـ مرحلة اختيار الفرضية وتقويمها، أى بدء العمل بالفرضية أو الحل المقترح.

لكنّ هذه المراحل ـ كما يرى آخرون ـ ليست حتمية، أى ليس بالضرورة أن نستحضر الخطوات الأربع حتّى نصل إلى حل للمشكلة، فقد يمكن التوصّل إلى الحلّ باتباع بعضها، وبصفة عامّة فإنّنا نحتاج إلى تحديد المشكلة بالكشف عن أسبابها الرّئيسة والثانويّة، ودوافعها الكامنة، وأن نعالج الأسباب لا المظاهر، وقد نحتاج فى ذلك إلى تعاون أصحاب التجربة ممّن نثق بهم ويُخلصون إلينا، ويبقى دور الشاب أو الشابّة فى المساهمة بحلّ مشكلته الأهم لأنّه يعلّمه كيف يواجه المشاكل فى الحاضر والمستقبل، ويمنحه الثقة بنفسه وبقدراته، إن هو أفلح فى تذليل وتذويب المشكلة، ذلك أنّ حلّه لها يكسبه القوّة والاستمرار والاستقرار.

تعالوا إذاً نحلّ مشاكلنا بأنفسنا أوّلاً.

ولنتّفق على أنّ من يخطئ عليه أن يصحّح خطأه، وأن من يتسبّب فى إثارة مشكلة عليه أن يعمل على حلّها أو إخماد نيرانها فـ «ما حكّ جلدك مثل ظفرك»، غير أنّ هذا لا كون قاعدة على طول الخطّ، فقد نستعين فى المواقف الصعبة أو العصيبة بمن هم أكثر خبرة ودراية وأعمق نظراً وفكراً، وليس فى ذلك بأس فحتّى الأمم تستعين بأصحاب الاختصاص لحلّ مشاكلها.

فمن بين أشكال التعاون على البرّ والتقوى هى المعاونة على تذليل الصعاب وحلّ المشاكل، أو إغاثة الملهوف أو المستغيث الذى يحتاج إلى من يسعفه ويمدّ له يد المساعدة لإخراجه من مأزقه.

## كيف نستثمر مواهب الحياة؟

كثير من الشّباب فتياناً وفتيات يسألون أنفسهم ماذا نملك من الثّروات حتّى نفكِّر فى تنميتها والاستفادة منها فى شؤون حياتنا المختلفة..

قد يرى البعض انّه فقير أو مُفلِس لا يملك شيئاً لأنّه لا يفعل ما يريد مثل الكبار.. هذا التصوّر الخاطئ هو الّذى جعل عدداً من الفتيان والفتيات يرون العالَم مُظلِماً والحياة تعاسة وحرماناً..

تكتب فتاة فى السّادسة عشرة من العمر مذكّراتها فتقول:

«لا أستطيع التعبير عن شىء.. أصبحتُ قريبة لفقدان الذاكرة، كثيرة القلق والتفكير، عديمة الثِّقة بنفسى.. أىّ عمل أقدِم عليه أخاف نتائجه وأتردّد فى القيام به، دائمة الحزن.. عندما أنظر إلى وجهى فى المرآة أجده بشعاً، فأكره نفسى وأتمنّى لو لم أُخلَق».

ويكتب أحد الفتيان فيقول:

«كنتُ إذا نظرتُ فى المرآة وأنا شاب أسأل نفسى حين أرى خيالى.. هل هذا الّذى يشبهنى تماماً يمكن أن أحبّه لو انّه خرج من المرآة بقدرة الله وعاش معى ؟».

أحياناً يلقى المراهق مسؤوليّة ما يحصل له على أُسرته خاصّة على والديه ; لأنّه لا يجد أحداً يلقى اللّوم عليه أفضل منهما.

هذه فتاة فى الخامسة عشرة من العمر تدخل إلى عيادة أحد الأطباء المعروفين الّذى له مؤلّفات عن الطّفولة والمراهقة.. تدخل هذه الفتاة برفقة أُمّها وتطلب من الطّبيب أن تتحدّث إليه وحده، وهكذا يكون..

بدأت الفتاة منذ اللّحظة الأُولى بانتقاد أبويها وإلقاء اللّوم عليهما بأنّهما لا يعطيانها الفرصة ويسخران منها..

تحدّث الطّبيب الحاذِق مع أُمّ الفتاة ليسمع رأيها حول ابنتها، فاستمع إلى كلام مُعاكِس من الأُم، فتحقّق من الموضوع ووجد من خلال تجربته وخبرته الطّويلة أنّ هذه الفتاة تخشى من الفشل ومن عدم اعتراف الآخرين بها كبنت راشدة، ويصعب عليها أن تتّهم نفسها، فوجدت الحلّ فى أن تهاجم أبويها فور أن يرفض أبوها أو أُمّها لها طلباً.

نحن نحتاج إلى رعاية الأبوين بشكل خاص وإلى إرشاد الكبار بشكل عام، لكنّنا لسنا أطفالاً لكى نعتمد بالكامل عليهما..

الأُسرة هى قاعدة الانطلاق، كما ينطلق الرحّالة من مبدأ حركته ومرسى سفينته، أو كما ينطلق المتسلّق من مقرِّه ومخيّمه فى سفح الجبل..

الأُسرة هى الملجأ والملاذ أيضاً، نعود إليها فى الأوقات التى نحتاج إليها، لا سيّما فى المراحل الصّعبة من الحياة لتمنحنا سكوناً وطمأنينة..

رغم هذه الحقيقة وهذه الأهمية للأُسرة، فإنّنا نستعد فى هذه المرحلة من العمر أى فى سنّ المراهقة، لتحمّل بعض مسؤوليات الحياة على الأقل، حتّى نتأهّل شيئاً فشيئاً لأن نكون مسؤولين بالكامل عن أنفسنا بل عن أُسرة نكوِّنها فى المستقبل، أو عن دائرة نعمل فيها، أو عن المجتمع الّذى نعيش فيه..

ويحقّ لنا أن نسأل منذ البداية، وقبل أن نضع خطواتنا فى الطّريق إلى عالَم الرّشد، ماذا منحتنا الحياة من ثروات وطاقات وكفاءات حتّى نستثمرها فى هذا الطريق؟ ما هى

القدرات والاستعدادات التى وهبها الله لنا لنجعلها رأسمالنا فى هذه الحياة ونعمل على تنميتها واستثمارها فى مراحل العمر كلّها؟ إذن يجب أن نحصى ما لدينا من طاقات وثروات.

**أوّلاً: العقل**

العقل، هذه الثروة الهائلة وأكبر الكنوز التى نملكها نحن البشر ونتميّز به عن سائر المخلوقات فى الأرض.. هذا الوعاء الذى يستوعب الفكر والعلم والتجربة والمعرفة.. هذا الدليل المُرشِد الّذى يدلّنا على الطّريق ويرشدنا إلى الخير والصّلاح، والّذى يميِّز لنا الحقّ من الباطل والخير من الشرّ، وهو الّذى يُراقب كلّ خطوة منّا حتّى لا تخرج عن الطريق الصحيح..

ولكن هل يكون العقل ثروة لمن يهمله ولا يستفيد منه ولا يعرف قدره؟

الحكماء يقولون انّ العقل وزير ناصح؛ لأنّ آراء الوزير وإرشادات الوزير تنفع حينما يستوزره الحاكم على مملكته.. فهل نستوزر نحن العقل، هذا الوزير الناصح على مملكتنا الشخصيّة؟

**ثانياً: الإرادة..**

وهى التى نسمِّيها أحياناً الاختيار.. كلّنا مخيّرون وقادرون على القيام بعمل ما أو تركه.. الإرادة عند الانسان تجعله أقدَر من جميع المخلوقات ـ التى نعرفها ـ على فعل ما يريد، أو الامتناع عن اُمور يحتاجها، كالنّوم والرّاحة أو الأكل والشّرب، لهدف أكبر وغاية أسمى..

كثير من العظماء قلّلوا ساعات نومهم وأخذوا من أوقات راحتهم للدراسة والاجتهاد والسّهر مع العلم والمعرفة، حتّى نالوا شهادات عُليا وحصلوا على مواقع مهمّة فى المجتمع وظلّ ذكرهم حيّاً بين الناس..

المؤمنون يمتنعون عن الأكل والشرب أثناء الصِّيام ليعبدوا ربّهم وليتعلّموا الصّبر ويواسوا الفقراء، فإذا أصبح الصّبر عادة بالنسبة لهم صاروا يتحمّلون بشكل طبيعى بعض مصاعب الحياة.

إنّ الإرادة والصّبر والاستقامة هى الطريق إلى النجاح فى كثير من الأعمال التى يقوم بها الانسان.

**ثالثاً: العاطفة والإحساس..**

من المؤكّد أنّ العاطفة تقوى عند الشّباب، لا سيّما عند الفتيات لأنّهنّ أُمّهات المستقبل.. وقد نلاحظ فى مذكّرات هذه الفتيات ميلهنّ الشّديد إلى البكاء أو تعلّق بعضهنّ الشديد بصديقاتهنّ أو مدرِّساتهنّ..

هذه العاطفة تُعتبر ثروة للإنسان، يتفاعل بها مع الأشياء من حوله، فيحبّ ويكره، ويرضى ويغضب، ويرغب فى شىء أو ينفر منه..

فالعاطفة تربط الانسان بالآخرين وتزيد حياته دفئاً بين أحبّائه وأُسرته وتحميه من اللامُبالاة..

الأحاسيس تنمو هى الأخرى عند المراهق ليصبح مُرهَف الحسّ، شاعرى المزاج فى تعامله مع الأشياء من حوله، كصور الطّبيعة وأحداث الحياة، ويميل إلى قراءة الشّعر والقصّة، ويرغب فى ممارسة الرّسم والإنشاد، ويُقبِل فى هذه المرحلة على الفنّ إحساساً وتذوّقاً للجمال، أو محاولة فى التعبير عنه من خلال لوحة فنِّيّة، أو أبيات من الشِّعر، أو غير ذلك من التعابير..

العاطفة والإحساس كلاهما ثروة مهمّة إذا عرف الإنسان كيف يستثمرهما فى حياته.

**رابعاً: الخيال..**

وهو ليس كما يتصوّره البعض بأنّه يُبعِد المراهق عن الواقع، أو يجعله يسبح فى عالَم آخر، وبالتالى يُجمِّد طاقاته وإمكانيّاته؛ فإنّ الخيال شىء جميل ونافع ويستحقّ الاهتمام، وله دور مهم فى حياة الانسان..

قد يفرّ الإنسان بخياله من الواقع المرّ، ولكن فى الغالِب يلجأ الإنسان إلى الخيال وأحلام اليَقْظَة وينسج الآمال فى تصوّراته لأنّه يريد أن يكون مثاليّاً، وأن يكون ناضجاً

وبلا عيوب، وهو يشبه إحساس المُكتَشِف أو الرحّالة الّذى يتصوّر أرض أحلامه فى خياله قبل أن يتحرّك لاكتشافها فى الواقع..

هذا الخيال نافع جدّاً لهذا المكتشف أو الرحّالة لأنّ له صلة بعالَم الواقع..

الخيال ثروة حقيقية لنا إذا استطعنا أن نربط بينه وبين الحياة بجسور عديدة، فلا نسمح للخيال أن يتغلّب على الواقع فنبقى نسبح فى الآمال والأُمنيات، ولا نجعل الواقع كذلك يتغلّب على الخيال فتكون طموحاتنا محدودة وضيِّقة.. لِنَترك للخيال الآمال والغايات ونجعل الواقع يسير بنا نحو تلك الآمال والغايات.

**خامساً: الصحّة أو العافية.. ثروة لا تُقدّر بثمن..**

جاء فى الحديث الشريف أنّ خمساً من الأُمور يجب اغتنامها قبل خمس: الشّباب قبل الهرم والفراغ قبل الانشغال والقوّة قبل الضّعف والصحّة قبل المرض..

يكفى أن نفكِّر قليلاً فى أهميّة هذه الثروة.. ماذا نفعل لو فقدناها فجأة..

كثير من المرضى والمعوّقين يتمنّون أن تكون لهم صحّة كاملة ليعودوا إلى نشاطهم الطبيعى فى هذه الحياة..

العافية أو الصحّة ثروة يجب أن نحافظ عليها ونصونها بالغذاء السّليم وبالنظافة، وما يمكن أن نمارسه من الرياضة.. وعلينا أن نهتمّ أيضاً بالجانب الآخر من الصحّة أى نظافة نفوسنا من الأخلاق السيِّئة والأحقاد والكراهيّة وترويضها على الصِّفات الحسنة، كما نراعى نظافتنا الظاهريّة وكما نقوم بالرياضات البدنيّة.

مع وجود هذه الثروات وغيرها، هل أستطيع أنا الشّاب أن أعتبر نفسى فقيراً أو تعيساً أو محروماً، خاصّة أنّ الثروات ليست محدودة بهذه المواهب التى أشترك بها مع الآخرين، فقد تكون لكلّ فرد منّا موهبته الخاصّة به.. وما عليه إلاّ الاستفادة منها وتنميتها وتقويتها أو استثمارها كما يستثمر التاجر رأسماله ليكسب أرباحاً جديدة ويضيف إلى أمواله ثروات أخرى ورأسمال جديد..

فضلاً عن ذلك كلّه، هناك كفاءات أخرى يمكننا أن ندخلها في صميم حياتنا، فتوجد تحوّلاً كبيراً وتجعلنا قادرين على إنجاز أعمال مهمّة والوصول إلى غايات وأهداف كبيرة.. إنّ هذه الكفاءات نقلة نوعيّة في حياتنا ولا سيّما في سنّ المراهقة لتحقيق أشياء لا نتصوّر حدوثها في الحالات العاديّة.. ومنها:

**الإبداع:** كفاءة وطاقة واستعداد يكسبه الانسان من خلال تركيز مُنظّم لقدراته العقليّة وإرادته وخياله وتجاربه ومعلوماته..

الإبداع يُعدّ سرّاً من أسرار التفوّق في ميادين الحياة، ويمكّن صاحبه من كشف سبل جديدة في تغيير العالَم الّذي يحيط بنا والخلاص من الملل والتكرار..

إذا أردنا تحقيق مثل هذه الكفاءة في حياتنا، فلا بدّ أن نضع عدّة لافتات أمامنا، ونتبّع معها طريق الإبداع، هذه اللافتات هي:

- تقوية الخيال والإحساس.
- توجيه المشاعر نحو الأهداف الجميلة.
- تنمية الفكر والثقافة والمعلومات.
- تبسيط الحياة وعدم الانشغال كثيراً بهمومها.
- اكتشاف النظام في الأشياء التي لا نجد فيها نظاماً في النظرة الأُولى.
- أن نقدِّم الجديد بعد الجديد، وأن نفعل ذلك كلّ يوم.
- أن نحبّ أنفسنا والآخرين وأن يكون حبّنا الأقوى للخالق المُبدِع.
- أن نُصاحب أصدقاء مُبدِعين.
- أن نُطالع كتباً أو قصصاً أو أشعاراً تدعونا إلى التفكير والإبداع لا إلى التقليد.

**الإيمان:** طاقة عظيمة نكتسبها من خلال الاعتقاد الصحيح بخالق الكون والمدبِّر له، ومشاهدة جماله وكماله في الخلائق كلّها صغيرها وكبيرها، وتلمّس رحمته التي وسعت

كلّ شيء. ومن خلال عبادته التى تزوِّد النفس بطاقة روحيّة كبيرة تجعل الانسان أقوى وأكثر توازناً عند الشّدائد..

الإيمان ثروة ينالها الشّاب أسهل من غيره لأنّ نفسه الطريّة تتفتّح عليها آفاق الحياة سواء كانت هذه الآفاق مادِّيّة أو روحيّة ومعنويّة.

**الهمّة العالية:** ثروة ضخمة وقوّة كبيرة تدفع الانسان إلى غاياته وتبعد عنه اليأس والضّجر والمَلل.

يُشير الحديث الشريف إلى أنّ المرء يطير بهمّته كما يطير الطّير بجناحيه.. فالانسان بحاجة ماسّة إلى همّة عالية وهو فى طريقه إلى الرّشد والنضوج.. الطّريق الّذى يرسم له الغايات فى هذه الحياة..

أمّا حصولنا على هذه الثروة الكبيرة فهو ممكن إذا اتّبعنا بعض القواعد فى حياتنا:

- نتذكّر دائماً انّنا بشر ونستطيع أن نرقى إلى الكمال الّذى نريده.

- نشدّ عربتنا إلى نجم كما تقول الحكمة, أى نكوِّن لأنفسنا قيماً وأهدافاً عُليا نسعى للوصول والارتقاء إليها.

- لا ننشغل بالصّغائر والأُمور التافهة وغير المهمّة.

- لنكُن أخلاقيين فى التعامل مع الآخرين ولا تحدِّدنا مصالح شخصيّة.

- لنكُن مُبدِعين فى كلِّ شىء حتّى فى تحديد الأهداف واختيار الأساليب والطّرق التى توصل إليها.

- لنهتمّ بجمال الباطن كما نهتمّ بجمال الظّاهر.

- لنختر أصدقاءً من أصحاب الهمم العالية.

ما ذكرناه هو أهمّ المواهب التى نملكها نحن الشّباب أو نستطيع أن نكسبها من خلال ما لدينا من طاقات واستعدادات ذاتيّة ومشتركة.. وينبغى أن نؤمن بأنّ الحياة وخالقها

يستطيعان منحنا المزيد ثمّ المزيد من المواهب إذا واصلنا الكشف والبحث، فكنوز الحياة ليس لها نفاد.

### كيف نتفادى الغرور؟

لو درسنا شخصية أى مغرور أو أىّ مغرورة، لرأينا أنّ هناك خطأً فى تقييم وتقدير كلّ منهما لنفسه.

فالمغرور - شاباً كان أو فتاة، رجلاً كان أو امرأة - يرى نفسه مفخّمة وأكبر من حجمها، بل أكبر من غيرها أيضاً، فيداخله العجب ويشعر بالزهو والخيلاء لخصلة يمتاز بها، أو يتفوّق بها على غيره، وقد لا تكون بالضرورة نتيجة جهد شخصى بذله لتحصيلها، وإنّما قد تكون هبة أو منحة حباه اللهُ إيّاها.

وهذا يعنى أن نظرة المغرور إلى نفسه غير متوازنة، ففى الوقت الذى ينظر إلى نفسه بإكبار ومغالاة، تراه ينظر إلى غيره باستصغار وإجحاف، فلا نظرته إلى نفسه صحيحة ولا نظرته إلى غيره سليمة.

ومنشأ هذا الاختلال فى التقويم هو شعور داخلى بالنقص يحاول المغرور أو المتكبّر تغطيته برداء غروره وتكبّره، وقد جاء فى الحديث: «ما من رجل تكبّر أو تجبّر إلاّ لذلّة وجدها فى نفسه». فكيف يكون ذلك؟

لو افترضنا أنّ هناك شاباً رياضياً حاز البطولة فى إحدى الألعاب المعروفة (الجرى) أو (رفع الأثقال) أو (كرة الطاولة) فإنّ الذى أوصله إلى البطولة هو الجهود المبذولة والتدريب المتواصل الذى يرفع من مستوى أداء اللاعب ويؤهله للفوز بالبطولة، وقد تكون هناك عوامل ثانوية أخرى.

فالتقرير الصائب للفوز هو العمل بقاعدة «مَنْ جدّ وجد» وعلى مقدار الجهد المبذول تأتى النتائج. وهذا بالطبع أمر مستطاع وبإمكان أى شاب آخر أن يصل إليه ضمن نفس الشروط والإمكانات والظروف.

فإذا كانت النتائج الممتازة طبيعية ولا تمثّل معجزة.

وإذا كان تحقيقها من قبل الآخرين ممكناً.

وإذا كان هناك مَنْ حاز البطولة مرّات عديدة.

فلِمَ الشعور بالغرور والاستعلاء، وكأنّ ما تحقق معجزة فريدة يعجز عن القيام بها الشبان الرياضيون الآخرون؟

إذن هناك سبب آخر يدعو إلى الغرور والتكبّر، وهو أمر لا علاقة مباشرة له بالفوز، وهو أن هذا اللاعب الذى حاز البطولة لم يشعر فقط بنشوة النصر أو الفوز، بل يرى فى نفسه أنّه الأفضل ولذا كان المتفوّق، وبهذا يستكمل نقصاً ما فى داخله، يحاول أن يستكمله أو يغطيه باظهار الخيلاء والتعالى.

ولو نظرتَ إلى المغرور جيِّداً لرأيت أنّه يعيش حبّين مزدوجين: حبّاً لنفسه وحبّاً للظهور؛ أى أنّ المغرور يعيش حالة أنانية طاغية، وحالة ملحّة من البحث عن الإطراء والثناء والمديح. وفى الوقت نفسه، تراه يقدِّم لنفسه عن نفسه تصورات وهمية فيها شىء من التهويل، فمثلاً يناجى نفسه بأنّه مادام حاز البطولة فى هذه المباراة، فإنّه سينالها فى كلّ مباراة، ومهما كان مستوى الأبطال أو الرياضيين الذين ينازلونه.

وهنا يجب التفريق بين مسألتين: (الثقة بالنفس) و(الغرور).

فالثقة بالنفس، أو ما يسمّى أحياناً بالاعتدادَ بالنفس، تتأتّى من عوامل عدّة، أهمّها: تكرار النجاح، والقدرة على تجاوز الصعوبات والمواقف المحرجة، والحكمة فى التعامل، وتوطين النفس على تقبّل النتائج مهما كانت، وهذا شىء إيجابى.

أمّا الغرور فشعور بالعظمة وتوهّم الكمال، أى أنّ الفرق بين الثقة بالنفس وبين الغرور هو أنّ الأولى تقدير للامكانات المتوافرة، أمّا الغرور ففقدان أو إساءة لهذا التقدير. وقد تزداد الثقة بالنفس للدرجة التى يرى صاحبها ـ فى نفسه ـ القدرة على كلّ شىء، فتنقلب إلى غرور.

ولنأخذ مثلاً آخر، فالفتاة الجميلة التى تقف قبالة المرآة وتلقى على شعرها ووجهها وجسدها نظرات الإعجاب البالغ والافتتان بمحاسنها، ترى أنّها لا يعوزها شىء وأنّها الأجمل بين بنات جنسها، وهذا الرضا عن النفس أو الشكل دليل الفتنة التى تشغل تلك الفتاة عن التفكير بالكمالات أو الفضائل التى يجب أن تتحلّى بها لتوازن بين جمال الشكل وجمال الروح، ولذا قيل: »الراضى عن نفسه مفتون« كما قيل أيضاً: «الإعجاب يمنع من الإزدياد».

وقد يكون لدى الرياضى الحائز على البطولة بعض الحقّ فى الشعور بالرضا لأنّ وسام أو كأس الاستحقاق الذى حصل عليه جاء نتيجة جهود ذاتية مضنية بذلها من أجل الفوز بهذه المرتبة المتقدمة، أمّا شعور الرضا أو الإعجاب عند الجميلة التى لم تبذل من أجل جمالها جهداً، فشعور ناتج عن تقدير اجتماعى للجمال أو الشكل الخارجى، أى أنّ الناس اعتادوا على تقديم الجميلة على الأقلّ جمالاً، وإلاّ فالجمال ليس قيمة إنسانية ثابتة.

إنّ شعورنا بالرضا عن إنجازاتنا وتفوّقنا مبرر إلى حدٍّ ما، أما شعورنا بالانتفاخ فلا مبرر له، هو أشبه بالهواء الذى يدور داخل بالون، أو بالورم الذى قد يحسبه البعض سمنة العافية وما هو بالعافية، وفى ذلك يقول الشاعر:

**أُعيذها نظرات منكَ صادقةً**

**أن تحسبَ الشحمَ فيمن شحمُه ورمُ**

**القيم الثلاث:**

لا بدّ لنا ـ من أجل أن نكون موضوعيين فى تقويماتنا ـ من أن نقدّر كلّ شىء تقديراً طبيعياً بلا مغالاة أو مبالغة أو تضخيم، وبلا إجحاف أو غمط أو تقزيم. وهذا يستدعى النظر إلى القيم الثلاث التالية بعين الحقيقة والواقع، وهى:

١ ـ اعرف قدر نفسك.

٢ ـ اعرف ثمن ملكاتك.

٣ ـ اعرف قيمة الدنيا.

فإذا عرفت قدر نفسك بلا تهويل، وثمّنت ملكاتك بلا زيادة، وعرفت قيمة الدنيا ـ كما هى، لا كما تصورها بعض الأفلام والروايات على أنّها جنّة الخلد والمُلك الذى لا يبلى ـ فإنّك تكون قد وضعت قدمك على الطريق الصحيح لاجتناب الغرور وتفادى حالات التكبّر والتعالى.

بعد أن عرفنا قيمة أنفسنا، وقيمة ملكاتنا، وقيمة الدنيا، دعونا نطرح بين يدى كلّ مَنْ يستشعر الغرور والتكبّر، الأمور التالية لغرض التأمّل:

١ ـ لو أفقدنى الله سبحانه وتعالى ـ وهو مالكى ومالك ما أملك ـ كلّ ما لدىَّ من صحّة وقوّة ومال وجمال.. هل كنتُ أستطيع إرجاعه إلاّ بحول منه وقوّة ؟!

٢ ـ حينما بذلتُ جهدى وسعيتُ سعيى، على أى الأمور اعتمدت ؟ أليس على الأدوات التى منحنى الله إيّاها كالعقل واليد والعين والسمع والفم والقدم، والتوفيق إلى ما يقصرُ عنه جهدى وسعيى وكفاحى؟ فهل يكون موقفى موقف الزهو والانتفاخ، وكلُّ ما بى من نعمة هو من الله، أم أنّ موقفى أجدر بالشكر والثناء على المُنعِم ؟

٣ ـ مهما كنت حائزاً على الملكات والفضائل.. هناك دائماً مَنْ هو أكثر منّى:

إذا كنتُ جميلاً.. جمالاً.

إذا كنتُ ثرياً.. ثراءً.

إذا كنتُ قوياً.. قوة.

إذا كنتُ عالماً.. علماً.

إذا كنتُ مرموقاً.. جاهاً.

إذا كنتُ عابداً.. عبادة... إلخ.

٤ ـ دعنى أنظر إلى الناس كيف ينظرون إلى المغرورين ؟.. دعنى أتأمّل فى مصير كلّ مغرور ومغرورة لأرى كيف أنّ:

ـ الناس يمقتون وينفرون من المغرور.

ـ الناس ينظرون نظرة دونية احتقارية للمغرور، أى كما تُدين تدان، ومَنْ رفع نفسه وُضع.

ـ المغرور يعيش منعزلاً لوحده وفى برجه العاجى.

ـ المغرور لا يستطيع أن يعيش أو يتجانس إلاّ مع ضعاف النفوس المهزوزين المهزومين، وهو لا يقدر على التعايش مع مغرور مثله.

ـ المغرور يطالب بأكثر من حقّه، ولذلك فإنّه يفسد استحقاقه.

٥ ـ الغرور درجة عالية من الإعجاب بالنفس والانبهار بالملكات والمواهب، وبالتالى فإذا كنتُ مغروراً فإنّى أنظر إلى نفسى نظرة إكبار وإجلال، مما لا يتيح لى أن أتبيّن النقائص والمساوئ التى تنتابها، فالغرور مانع من الزيادة فى بناء الشخصية وفى عطائها.

٦ ـ الغرور يبدأ خطوة أولى صغيرة.. إعجاباً بشىء بسيط.. ثمّ يتطوّر إلى الإعجاب بأكثر من شىء.. ثمّ ينمو ويتدرج ليصبح إعجاباً بكلّ شىء، وإذا هو الغرور والخيلاء والاستعلاء والتكبّر. فلو لم أقف عند الخطوة الأولى لأُراجع نفسى فأنا مقبلٌ على الثانية، وإذا تجاهلتُ الأمر فأنا واقع فى الثالثة لا محالة.

بعد التفكير والتأمّل فى النقاط الست السابقة الذكر، يمكن أن نبحث عن طرق علاج أخرى لظاهرة الغرور والتكبّر بين الشبان والفتيات:

١ ـ استذكار سيرة العظماء المتواضعين.. كيف كانوا على الرغم من سعة علمهم وعظمة أعمالهم وجلالة قدرهم وخدماتهم للانسانية، إلاّ أنّهم كانوا لا يعيشون حالة الورم فى شخصياتهم، بل تراهم كلّما ازدادوا علماً تواضعوا لله وللناس أكثر.. هكذا هم الأنبياء.. وهكذا هم العلماء.. وهكذا هم سادات أقوامهم، ولم يكن تواضعهم الجمّ

ليقلّلهم أو يصغّرهم فى أعين الناس، أو ينتقص من مكانتهم. بل بالعكس كان يزيد فى حبّ الناس واحترامهم لهم، وتقديرهم والثناء على تواضعهم.

٢ ـ استعراض الآيات والنصوص والحكم والمواعظ والقصص الذامّة للغرور والمغرورين. فنصيحة لقمان لابنه فى التواضع، هى لكلّ الشبان والفتيات وليست لابن لقمان وحده: ﴿وَلا تُصَعِّرْ خَدَّكَ لِلنَّاسِ وَلا تَمْشِ فِي الأَرْضِ مَرَحًا﴾ (سورة لقمان: الآية: ١٨) وتواضع نبينا محمد (ص) رغم أنّه أشرف الخلق وسيِّد الأنبياء، مدرسة نتعلّم فيها كيف نكون من المتواضعين.

والله تعالى يقول للمغرور، اعرف حدودك وقف عندها، فإنّك لن تتجاوز قدرك مهما فعلت ﴿وَلا تَمْشِ فِي الأَرْضِ مَرَحًا إِنَّكَ لَن تَخْرِقَ الأَرْضَ وَلَن تَبْلُغَ الْجِبَالَ طُولاً﴾(الإسراء: ٣٧) وتذكّر العاقبة: ﴿أَلَيْسَ فِي جَهَنَّمَ مَثْوًى لِّلْمُتَكَبِّرِينَ﴾(الزمر: ٦٠).

٣ ـ حاول أن تكسب مودّة الناس من خلال التواضع لهم، ولين الجانب وخفض الجناح واشعارهم بمكانتهم وتقديرك واحترامك لهم وعدم التعالى عليهم لأىّ سبب كان.. أشعرهم أ نّك مثلهم، وأنّهم أفضل منك فى عدّة نواحٍ.. اجلس حيث يجلسون، فرسول الله (ص) وهو أعظم الناس كان إذا جلس إلى أصحابه لم يميِّزه الداخل إلى المسجد.. كان كأحدهم.. أُنظر إلى ما يحسنون لا إلى ما يسيئون واعرف قيمهم من خلال ذلك «قيمة كلّ امرئ ما يحسنه».. تنافس معهم فى الخيرات فهو مضمار السباق وميدان العمل، واطلب رضا الله.. وعاملهم بما تحبّ أن يعاملوك به.. وكن أفضلهم فى تقواك وعلمك وعملك.

٤ ـ تذكّر ـ كلّما داهمتك حالة من الغرور ـ أنّ الغرور والتكبّر خلق شيطانى بغيض، فإبليس أوّل مَنْ عاش الغرور والتكبّر فى رفضه السجود لآدم حيث ميّز وفاضل بين (النار) التى خُلق منها و(الطين) الذى خُلق منه آدم، ونسى أنّ الخالق للاثنين معاً هو الله سبحانه وتعالى، وهو الذى يشرّف ويكرّم ويفاضل.

٥ - التجئ إلى (عبادة) الله كلّما أصابك (مرض) الغرور.. خاطبه بصدق ومحبّة وشعور قوى بالحاجة: «إلهى! كلّما رفعتنى فى أعين الناس درجة إلاّ حططتنى مثلها فى نفسى درجة حتى أتوازن ولا يختلّ تقويمى لنفسى».

## كيف تنشئ عملاً جماعياً فى منظمتك

العمل الجماعى يشير إلى انتظام العمل وتنفيذه بواسطة مجموعات عمل أو عدد من الأفراد يجمعهم هدف عام واحد.

والواقع يشير إلى انتظام المنظمات فى شكل جماعات عمل تسمى رسميًا بالوحدات أو الفروع أو الأقسام أو الإدارات.

وأى مدير فى أى موقع يقوم بدور قيادى يحتاج بصفة أساسية إلى القدرة على بناء فرق عمل قوية، وغرس روح العمل الجماعى بين أعضاء الفريق وترجع أهمية القوة والانسجام فى العمل الجماعى إلى الأسباب الآتية:

١ - تحقيق التعاون بين أفراد العمل: حيث إن جزءًا كبيرًا من أى عمل يتم فى ظل مجموعة من الأفراد، وكلما كان التعاون والتفاهم بين هذه المجموعة أكبر كانت الإنتاجية فى العمل أكبر والأداء أكثر كفاءة والعكس صحيح.

٢ - يحب العاملون أن يعملوا فى ظل جماعات لأنها تشبع احتياجاتهم الاجتماعية، وتحميهم من أى أخطار خارجية، وتقوّى التفاهم والمشاركة الوجدانية وبذلك يتم تحقيق التوازن بين إنتاجية الفرد وإشباع حاجاته.

٣ - إذا استطاع المدير أن يخلق من أفراد قسمه جماعة متماسكة فإنه يتجنب بذلك فرصة ظهور جماعة أو جماعات عمل «غير رسمية» قد تعرقل جهوده فى العمل.

٤ - تساعد على حل المشكلات بطريقة أكثر فاعلية عن طريق الاستفادة من المواهب المختلفة للأفراد، كما تخلق فى الأفراد المشاركين فى اتخاذ القرار الحافز القوى لتنفيذ هذا القرار الذى أجمعوا عليه ويشعرون بالمسؤولية تجاهه.

٥ ـ تزيد من سهولة الاتصال بين الأعضاء والمشرفين فى تنفيذ العمل، وتتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى ـ من الأعضاء إلى المشرفين ـ ومن أسفل إلى أعلى ـ من المشرفين إلى الأعضاء ـ ما يؤدى إلى عمل بطريقة أكثر فاعلية.

٦ ـ رفع الجودة، حيث يوجد الاهتمام بتحقيق الجودة والدقة؛ لأن العاملين يشعرون أنهم جزء من نشاط الفريق، ويرغبون فى أن يظهر فريقهم بصورة جيدة قدر الإمكان، إضافة إلى ذلك يطمئن أعضاء الفريق إلى حصول كل واحد منهم على حاجته من الفريق لإنجاز أفضل عمل ممكن، وذلك نتيجة تعاون الأعضاء مع بعضهم البعض.

٧ ـ مواصفات فريق عمل جماعى متميز:

١- اعتبار الأهداف الشخصية وأهداف الفريق على نفس الدرجة من الأهمية، مع مراعاة عدم تداخل الأهداف الشخصية مع أهداف الفريق، هذا بالطبع إلى جانب الوضوح التام للأهداف فى أذهان فريق العمل وتفهمهم لها.

٢- الوحدة والتماسك بين الأعضاء: حيث تسود العلاقة القوية بين أفراد الفريق وتسهل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بينهم، ونتيجة لذلك ترتفع درجة الثقة بين أعضاء الفريق؛ ما يؤدى إلى التعبير عن الآراء والتنفيس عن المشاعر من دون حرج، وفى ظل هذا الجو تشبع حاجة الانتماء لدى الأشخاص.

٣- سيادة جو من احترام وجهات النظر المتباينة بين أعضاء الفريق، بل اعتبار الاختلاف فى الرأى من العلامات الصحية بهدف الوصول لأفكار جديدة، والبحث الدائم عن أرضية مشتركة.

٤- العمل فى جو مريح وغير رسمى قائم على المشاركة لا على التهديد، وقائم على التعاون للوصول إلى الهدف لا على المنافسة، بل يتم إشعار الجميع بأن المنافسة غير مقبولة.

٥- سيادة الإقناع بدلاً من الإجبار كوسيلة للوصول إلى القرارات، ويتم الوصول للقرارات عن طريق الإجماع عليها.

٦- يلتزم الجميع بتنفيذ القرارات.

٧- النمو الذاتى وارتفاع كفاءات الأعضاء نتيجة الممارسة.

**خطوات إنشاء عمل جماعى فعال:**

**أولاً: خطط للعمل الجماعى:**

١- حدد أهداف الجماعة خلال الفترة القادمةشهر ـ سنة ـ أكثر مثل:

ـ كمية العمل.

ـ جودة العمل.

ـ نمو القسم.

ـ طريقة أداء العمل.

ـ اللوائح التى يقدمها القسم.

٢- حدد كيف تريد أن ينظر الآخرون إلى جماعة عملك، وما الصفات الأساسية التى تود أن تميز جماعة عملك.

٣- حدد نقاط القوة والصفات التى تميز عملك؛ هل هى التكلفة القليلة، أم الجودة، أم خدمة العميل، أم الوقت، أم ماذا؟!!

٤- حدد القيم التى تؤمن بها الجماعة والتصرفات السلوكية التى تعتقد أنها أهم لعمل الفريق (مثل الأمانة، الالتزام، الثقة، الإتقان، الشورى، التعاون... وغيرها من القيم).

٥- حدد طبيعة علاقة الجماعة بغيرها من جماعات العمل الأخرى، وحدد طبيعة التعاون، والتنسيق، وتبادل الرأى والمنفعة بين الجماعات.

## ثانيًا: مكونات العمل الجماعى:

١- حدد مسئولياتك وأدوارك باعتبارك قائدًا للفريق، وحدد مسئؤولية الجماعة فيما يتبقى من الأعمال. وهنا تنبيه مهم لخطأ يقع فيه كثير من القادة؛ حيث ينشغلون بأداء أدوار يستطيع غيرهم أداءها بينما لا يجدون الوقت الكافى لأداء دورهم الأساسى؛ ما يؤدى إلى انخفاض كفاءة العمل بصورة كبيرة؛ ولذا فحتى لا تنجرف فى تيار الأدوار الجزئية التى يستطيع غيرك أداءها حدد من البداية ما هى أدوارك وما هى أدوار بقية الفريق؛ وما أهم الأدوار التى عليك أداؤها كمدير:

_ تخطيط العمل وتحديد الأهداف.

_ تنظيم العمل وتقسيم الوظائف وتحديد دور كل وظيفة.

_ توجيه الفريق ودفعه للعمل وتحفيزه.

_ الرقابة على أداء الفريق والتأكد أن الخطة تسير فى طريقها دون تعطل، وإصلاح الأخطاء.

_ التفكير الدائم فى كيفية تطوير العمل وتطوير الفريق، وعدم الوقوف على المستوى الحالى.

_ حل المشكلات الإدارية التى تظهر فى العمل، واتخاذ القرارات المناسبة لحلها (مثل انخفاض الإنتاجية، وارتفاع نسبة غياب بعض الموظفين، وعدم الوصول إلى مستوى الجودة المطلوب).

٢- حدد مسؤولية ودور كل شخص فى الجماعة.

٣- حدد التدريب والتطوير اللازم لك ولكل عضو فى الفريق.

٤- تأكد من أن كل فرد لديه الاتجاهات النفسية السليمة تجاه الجماعة وتجاه النجاح فى العمل. ويتم ذلك من خلال توضيح مزايا العمل فى الجماعة، والمزايا الشخصية التى

ستعود على كل فرد، وضوابط وأخلاقيات العمل الجماعى، وكيفية علاج مشكلات العمل الجماعى.

٥- ضع إجراءات وسياسات العمل حتى يمكن للجماعة أن تحقق أهدافها مثل:

- إجراءات تقييم أداء أعضاء الجماعة.
- إجراءات الحضور والانصراف.
- إجراءات تعيين موظفين جدد.
- أنظمة الإجازات ووضع جداولها.
- إجراءات الثواب والعقاب.
- صلاحيات تمثيل القسم.
- صلاحيات التعامل مع العملاء.

**ثالثا: تصميم العمل الجماعى:**

١- حدد خطوات العمل وتدفقها فى الجماعة. ويشمل ذلك بداية العمل وإجراءاته ونهايته ونواتجه، وذلك حتى يتم العمل بالكامل.

٢- وضع خرائط تدفق تشرح بالتفصيل إجراءات وخطوات العمل بالتفصيل من بدايته إلى نهايته.

٣- حدد أساليب التفاعل بين أفراد الجماعة، وذلك من خلال تحديد دور الاجتماعات والمقابلات. كما يتحدد فى هذا المجال أيضًا أخلاقيات العمل اليومية بين الأعضاء وأساليب التعامل مثل:

- ضرورة مساعدة كل فرد لزميله.
- يتحلى الأفراد بالتفتح الذهنى.
- عدم إخفاء أى معلومة.
- لا يهاجم أى فرد زميله.

رابعا: تنفيذ العمل الجماعى:

١ ـ ضع الخطط التنفيذية التفصيلية لعمل كل عضو من أعضاء فريق العمل. فعلى سبيل المثال وضعت الخطة التالية لأحد الأعضاء: صرف قائمة المواد من المخزن ثم الاتصال بالعميل والاتفاق مع العميل على المواصفات المطلوبة وإعداد الأفلام والصور ثم تحميضها وطباعتها وإعداد الصور الصغيرة والكبيرة والبروفات، ثم إعداد الطلبية فى شكلها النهائى ثم تسليمها للعميل.

٢ ـ تأكد من أن الأدوار تؤدَّى بالشكل المطلوب مع تقييم أداء العمل الفردى والجماعى.

٣ ـ حل مشاكل النزاع والخلاف بين أطراف الجماعة.

سادسًا: تابع الأداء الجماعى وقيِّمه:

١ ـ زوّد أعضاء الجماعة بالمعلومات اللازمة عن مدى تقدمهم فى إنجاز أعمالهم الفردية والجماعية ويشمل هذا الأمر الموضوعات التالية:

ـ ما الخطة التى التزم الفرد ـ أو الجماعة ـ بتنفيذها؟!

ـ ما الكمية التى تم تنفيذها؟!

ـ ما الجودة التى تم تنفيذها؟!

ـ ما وقت التنفيذ؟!

ـ ما مشاكل العمل والتنفيذ؟ وكيف يمكن حلها؟!

٢ ـ يفضل أن يكون تزويد الجماعة بهذه المعلومات جماعيًا، وذلك أثناء اجتماع الجماعة.

٣ ـ قم بعمل تقييم للتفاعل بين الأفراد فى العمل الجماعى، وذلك من خلال النظر فى مدى تنفيذهم للموضوعات التالية:

ـ التزام أعضاء الجماعة بأخلاق العمل الجماعى.

ـ التنسيق بين أعضاء الجماعة.

ـ مساعدة وتدريب أعضاء الجماعة بعضهم لبعض.

ـ مناقشة أعضاء الجماعة مشاكلهم معًا بوضوح، وإيجاد حل مشترك لها .

## كيف تقوّى شخصيتك؟

كيف تقوى الشخصية؟ تقوى كلما خلت من الخوف فالخوف هو بلا منازع العدو الاول للانسان وهو مثل السوس ينخر فيضعف، بل يجذب الحشرات الضارة لكى تتغذى بما تبقى من هذا (الآدمى)، فالقلق خوف، والوسواس خوف، والاستسلام خوف، والبارانويا خوف، والامراض النفسجسمية خوف.

خوف من ماذا؟ ليس هذا المهم، فما دام الخوف يسكن داخلك ويرافقك مثل ظلك فهو سوف يجد الموقف المناسب لكى يسقط صورته على ذلك الشىء فتخافه رغم علمك بأنه لا يخيف، يسقط صورته على الطيارة والمصعد والناس و.. و.. و.

لذا فان اردت ان تقوى شخصيتك فتعال نتأمل خوفك ونفعل به مثل فعله بك.

نصيده على حين غرّة كما تعود ان يصيدك، وأرجو أن تتابعنى عزيزى القارئ واقرأ هذه التعليمات مرتين قبل ان تبدأ بالتعليق:

١ ـ استرخ بطريقة التنفس التى تعلمناها سابقا على ايام طويلة.

٢ ـ استرجع فى خيالك موقفا سابقا احسست فيه وانت مع الناس بقلق وخوف المواجهة، وهذا العلاج يختلف عن الذى اعطيته سابقا لنفس الموقف، ويقول بعض من طبّقته عليهم انه اقوى من الاول.

٣ ـ عش لحظات القلق لحظة بلحظة فى خيالك وراقب ماذا يحدث لجسدك ويديك فى رأسك وارتعاش كتفيك، كلما تأملته وعشت ألمه فعلا وكأنه حقيقة كلما كان تأثرك فى العلاج اقوى.

٤ ـ والآن قد وصلنا الى عنق الزجاجة وهى اهم نقطة فى العلاج، تخيل أنك تنظر الى الناس المحيطين بك وقارن حجمك بأحجامهم، ماذا ترى؟

لا تتعجب حين تجد خيالك يبالغ فى تكبير احجامهم وتصغير حجمك.

لماذا يبدو حجمك صغيرا؟

ذلك يرمز الى استصغارك لنفسك بالمقارنة مع الاخرين؛ لأنك (والأمر سرٌّ بيننا) تعانى من تصغيرك قدراتك شعوريا او لاشعوريا.

٥ ـ تأمل الاحجام جيدا (أنت والناس) بقبول ودون ان تهرب من مواجهة واقع صغر حجمك او تنتقد نفسك عليه، بل واجهه بموضوعية واقبله كما يقبل الطبيب الحكيم عيوب مريضه عارفا ان القبول هى الخطوة الاولى نحو علاجه؛ فمدى سيطرتك على عيوبك يتناسب مع مدى قبولك لها، ولا تخف أبداً من ان تسامحك مع العيوب سوف يبقيها معك، هذاغير صحيح،، لأنك بذلك تكشف عنها فقط، فالقبول ليس الا مصيدة لها لكى تطفو على السطح فتداويها بالخطوة التالية:

٦ ـ والآن عليك ان تعالج: صغِّر من احجام الناس فى خيالك حتى تتساوى احجامهم مع حجمك، استخدم ما يمليه عليك خيالك لانجاز هذه الخطوة، فالبعض مثلا يقول لى بأنه جعل الآخرين (يفشّون مثل البالونة) والبعض يجعلهم مثل فيلم على الشاشة يصغِّر ويكبِّر فيهم، اتبع ما تمليه عليه نفسك على ان تتحاشى جعل الناس اصغر منك كما يحلو للبعض ان يفعل وأوقفه عن ذلك، فذلك قد يخرجك من الشعور المباشر بالنقص ولكنه يدخلك فى مشاكل اخرى لا تقل اهمية عنه ولا مجال لشرحها فاحذر من ذلك.

**سادسا:** غادر بخيالك الموقف المخيف بعد ان اصلحته، واسترجع ذكرى موقف انتصار سابق، موقف احببت فيه نفسك لنجاحك واعجب الآخرين ايضا، عِشهُ بقوة كما عشت الموقف السابق المخيف، استمتع بالنظرات المعجبة المؤيدة، ركز تفكيرك ووعيك على صدرك واستشعر الرضا ينتشر فيه مثل ماء دافئ، تبقى فى الموقف حتى يمتلئ جسدك بالحب والرضا عن نفسك.

**سابعا:** آسفة لاننى مضطرة ان اختطفك من موقف الصفاء لكى اعيدك الى موقف الخوف المعدّل.

عدإليه وتأمل الصورتين للموقفين: الخوف الذى عدلته مقابل موقف الانتصار ثم اخلط الصورتين عنوة، اطبقهما على بعضهما فى خيالك اطبق الانتصار على الخوف واجعل منهما صورة واحدة، ولكى تساعد نفسك على ذلك تستطيع ان تتخيل انك تلتقط صورة فى كاميرا، تنظر من خلال العدسة وتطبق صورتى الشخص على بعضهما كما تفعل عادة فى اوضاع مثل هذه، او ان تتخيل صورتين فى ألبوم وضعتهما على بعضهما ثم صهرتهما معا.

**ثامنا**: انت تقوم بعمل خطير ومهم جدا فى تقوية شخصيتك فإن وجدت صعوبة فى انصهار الصورتين معاً فهذا يشير الى شيئين: اولهما نجاحك فى دخول اللاشعور وبالتالى تأثيرك فى تقوية شخصيتك، اما ثانيهما فهو مقاومة اللاشعور لهذا التغيير، فماذا تفعل لكى تقنعه بذلك؟

اترك الموقفين، غادرهما بخيالك واذهب به الى مكان محايد تحب ان تقضى فيه اوقاتك السعيدة (برًا او بحرًا او غابة او قد تتخيل نفسك مع شخص تحبه وتشعر بالراحة لرفقته)، وبعد ان تقضى مدة فى المنظر الجميل عد الى الموقفين وستجدهما اكثر سلاسة ومطاوعة للانطباق، عاود التنقل عدة مرات بين الموقف المحايد والموقفين حتى تنجز وتشعر بالراحة.

**تاسعاً**: اقرأ الفاتحة واستشعر قوة كلمات الله تعالى تملأ كيانك بالإيمان والأمان والسلام، ضع يدك على صدرك وانت تقرأ لكى تزرع الايمان فى عمق اللاشعور.

**عاشراً**: احسب لنفسك من واحد الى خمسة حيث تعود الى حالتك العادية تدريجيا.

اعد التخيل عدة مرات لمواقف مختلفة او لنفس الموقف (فالموقف القوى لا تكفيه مرة واحدة)، وستجد نفسك مستقبلاً تتصرف بشجاعة وتلقائية اكثر دون ان تفكر بذلك او تعد العدة له لان اللاشعور قد قام عنك بإعداد الموقف بنجاح بعد ان استلم الاوامر.

## كيف تقنع الشخص العدمى لكى يتحدث..؟

دخل (راى) إلى مكتب (سام) وجلس على الكنبة المواجهة له. ولم يكلف سام نفسه النظر إليه ليعترف بوجود راى، فقال له راى: انظر يا سام، لن تستطيع البقاء على هذه الحال إلى الأبد. تحدث معى. إننا نستطيع حل المشكلة التى أغضبتك مهما كانت إذا أتحت لنا الفرصة فقط. واستمر سام فى مطالعة الصحيفة. واعتقد راى أنه قد لاحت بادرة رغبة على وجه سام، لكن تلك البادرة سرعان ما زالت. فصرخ راى بلا صبر: سام، لقد تجمد المشروع بكامله لأنك تقاعست عن عمل الأرقام، ولا أستطيع الاستمرار فى تجنب الناس، فلقد نفدت أعذارى وما زالت الفوائد تلوح فى الأفق.

فنهض سام على قدميه واقفاً وسار عبر الغرفة. فنهض راى أيضاً لمقابلته على اعتقاد منه أن الوقت قد حان للوصول إلى حل. لكن عندما وصل سام قرب الكنبة اتجه إلى اليسار ومشى نحو مبراة أقلام كانت موضوعة فوق حقيبة الكتب.

(وضع سيئ) تمتم سام قائلاً عندما برى القلم حتى المحاة ثم ألقى به فى سلة المهملات وبدأ يبرى قلماً آخر.

وحملق راى بسام، ثم هز رأسه وفكر، لماذا يتصرف بهذه الطريقة؟ وما الذى فعلته مع سام لأستحق كل ذلك؟

وسام هو شخص من الناس الذين تهتم بالاستماع إليهم من وقت لآخر. لكن ما الذى تجنيه من الصبر والمثابرة؟ عموماً، لا شىء. لا يوجد استرجاع عملى ولا غير عملى. لا شىء، غير فم مقفل ونظرات تائهة تتجاوز مداك بعيداً كأنك لست هناك.

وعندما تنظر من خلال عدسة مجهر الفهم ستجد أن سلوك الشخص العدمى قد بدأ يعطى دلالة ذات معنى. ومن صفات الشخص العدمى أنه شخص خانع ومستكين، لكنه يستطيع أن يصبح مركزاً وبؤرة للعمل وللناس تبعاً لنواياه المنحرفة غير المستقرة. أنجز العمل، أو انسجم مع الناس. وعندما يتعرض قصد الانسجام للتهديد أو للتشتت والضياع

والخجل والاستكانة وحين ينوى المفكرون من الناس الانسحاب بسبب هذه التصرفات، يزداد الشخص العدمى فى سلوكه خنوعاً واستكانة، ويصبح السكوت عن النتيجة ملاذاً للخنوع الأخير.

إن الشخص العدمى الذى يحاول إتقان عمل ما يسعى دائماً إلى الكمال، لكنه لا يصل إلى مستوى الكمال. وربما يدّعى بأنه لا يوجد غيره مَن يهتم أكثر منه بتجنب الوقوع فى الخطأ، لكن أحداً لا يستطيع تشويه الحقيقة مهما قال عنها. إن هذا ومن على شاكلته يصابون بالإحباط وبالتالى ينسحبون من الموقف وهم يفكرون بالقول: «جميل! نفّذ العمل بطريقتك، ولا تأت إلىّ باكياً لو أخفقت فى ذلك». وبعدئذ يغلقون أفواههم ويعلقون أعمالهم. وهم لا يفكرون بأى عمل مجد.

وعلى الرغم من أن العدميين من الناس ينسحبون (كما يبدو) من حلبة الصراع، لكن يظل فى داخلهم مرجل يغلى بالعداء. وربما شاهدت بعض الناس يكسر الأقلام أو يرميها فى سلة المهملات. أو يسكر الأدراج بعنف ويخبط الأبواب. وعندما تسأله عن المشكلة، يجيبك: «لا شىء!» وربما يسأله شخص آخر، «هل كل شىء على ما يرام؟» هى عبارة مركبة تحتوى فى مضمونها على الخنوع العدوانى من سلوكيات المحبطين، العلقين العصبيين، والعاطفيين. وعلى الرغم من أن الشخص العدمى الخانع العدوانى قد يكون فى حالة من الغضب والهيجان بسبب عمل خاطئ، غير أنه يتوخى ما يكفى من الحذر لمنع الاعتداء من إيذاء أى شخص آخر. وهذا السلوك يفسر لجوءهم إلى إلحاق الضرر بأشياء جامدة، مثل الأقلام والأبواب. حتى السكوت عندئذ يصبح مثل جمر تحت الرماد.

**ـ خير لك أن تصحح موقفك:**

إنك من أجل أن تتأكد من أن ما تعمله لا يلحق أذى بالشخص العدمى على علاته، يجب عليك أن تعمل بأى وسيلة لتهدئة نفسك. وإن أكبر التحديات التى تواجهها، هو القدرة على أيجاد الوقت واستثماره عندما تكون بصدد إنجاز عمل، ولا يتوافر لديك الوقت الكافى لإنجازه. وربما تكون قد جربت الشعور بالإحباط الناتج عن المعوقات التى

يضعها شخص عدمى فى طريقك حين تنطلق بسرعة نحو تحقيق هدف معين. وقد يتحول ذلك الإحباط بسهولة إلى حديث متسم بالعدوانية التى تحول دون حصولك على مبتغاك منهم. كذلك فإن الصبر على تصرفات الشخص العدمى الانسجامى الذى يحاول دائماً تجنب الدخول فى النزاع وتجنب استنكار الناس لأعماله وسلوكه، هذا الصبر قد يؤدى إلى هزيمة أهدافك ويجرفها بعيداً إلى مهاوى العدم.

. هدفك: إقناع الشخص العدمى لكى يتحدث

يجب أن تهدف إلى إقناع الشخص العدمى لكى يتحدث على الرغم من أنه لا يقول لك شيئاً. وهذا الهدف ممكن التحقيق لأن شيئاً لن يوقفك عندما تستعمل هذه الاستراتيجية.

## خطة العمل:

**الخطوة رقم (١): خطط لما يكفى من الوقت**

ربما يلجأ الشخص العدمى العدوانى إلى الضغط عليك لتنفيذ عمل ما قبل الوقت المحدد لذلك، بينما أنت بحاجة ماسة إلى معلومات موجودة لديه ويمتنع عن إعطائك إياها. لذلك، وفّر الحماية لنفسك بالتخطيط سلفاً، إن التعامل مع الشخص العدمى بنجاح يحتاج إلى مدة طويلة. وإذا كنت مجهداً ومتوتراً بسبب محدودية الوقت، فإن الوقت يصبح غير مناسب للتعامل معه على هذا الأساس.

وإذا ألزمت نفسك بالدخول فى حديث صريح مع شخص منغلق على نفسه فإن الوقت الذى خصصته لذلك الحديث يجب أن يأخذ عدة قنوات على تقويمك الشهرى. ونحن ننصح أن تخطط للحديث فى عدة فرص كل منها خمس عشرة دقيقة. وإذا لم تنجح خطتك بهذه الطريقة، فإن عليك الاستمرار بتكرار المحاولة. وعندما يتسلم الشخص العدمى هذه الرسالة التى تشير إلى عدم يأسك وتصميمك، فإنه قد ينفتح عليك لا لشىء إلا ليتخلص منك.

**الخطوة رقم (٢): اسأل أسئلة متوقعة ومتعددة الجوانب**

إن أحسن الأسئلة التى يمكن توجيهها إلى الشخص العدمى هو السؤال الذى لا يستطيع الإجابة عنه بكلمة نعم أو بكلمة لا أو بالنخير. وإننا نوصى بأن تستعمل أسئلة من التى تبدأ بكلمات (من) و(ماذا) و(أين) و(متى) و(كيف) لأن هذه الكلمة هى مفتاح للموضوعات المراد بحثها، وكذلك طلب معلومات محددة عن أفكار الشخص العدمى مثل (بماذا تفكر؟) أو (كيف تريد أن تتقدم بالعمل؟) أو (أين سنذهب من هنا؟) ذلك لأنه لهذه الكلمات من فرص النجاح ما هو أكثر بكثير من (هل تحب ذلك؟) أو (هل سنحصل على معلوماتك حالاً؟) أو (هل تستطيع أن تخبرنى؟).

اجر التجربة الآن إن لم يكن هناك مَن ينظر إليك. ارفع حاجبيك وافتح فمك قليلاً، أمل رأسك إلى الجنب وانحن قليلاً للأمام كما لو أنك طرحت سؤالاً وتتوقع جواباً عليه فى أى لحظة عندما توجه إلى الشخص العدمى سؤالاً غير محدد، فربما تعين عليك أن تثابر على النظر إليهم نظرات ترقب لمدة أطول من التى تحتاجها مع انسان عادى. وأن تلك النظرات سوف تساعدك على تمضية الوقت لو استطعت أن تتصور بعينى العقل أنك تستطيع أن ترى الكلمات وهى تسير (تمر) عبر البلعوم والفم ثم إلى أطراف اللسان. ويصبح من الممكن فى أى لحظة من الآن أن يفتح الشخص العدمى فمه ليعطيك الجواب.

تحذير: إنك لا تتمنى أن تتحول هذه التجربة إلى مباراة. فإذا لم تنجح من البداية راجع ما الذى حدث حتى الآن وهو ليس بكثير. ثم وجّه سؤالك مرة أخرى. وهنا مثال على ذلك. «منذ لحظة سألتك عما يحدث. لكنك لم تجبنى. وما زلت حتى الآن محتاراً بما يحدث؟» وبالتالى، يصل الضغط على الشخص العدمى إلى نقطة لا يستطيع عندها إلى الإجابة عن سؤالك مكرهاً بقوة سلوكك، فيفتح فمه ويخرج منه جوابه النموذجى وهو (لا شىء) أو (لا أعرف) وإذا أجاب الشخص العدمى بعبارة (لا شىء) عندئذ عليك قول (ماذا أيضاً؟) وإذا أجاب بعبارة (لا أعرف) يمكنك عندئذ أن تقول له (خمّن) أو

(اعمل شيئاً) أو تقول (إذا كنت لا تعرف، فماذا يمكن أن يكون؟) وجّه إليه أفضل ما يمكن من نظرات التوقع. وسوف تدهش لمدى تأثير ذلك على الكبار والصغار. جرّب هذا الأسلوب فى المرة المقبلة مع أى شخص ممن يقولون (لا أعرف) وسوف تدهش من سرعة الجواب الذى قد ينطلق بعد لحظات من ادعائهم بأنهم لا يعرفون شيئاً.

**الخطوة رقم (٣): بعث البهجة فى النفوس**

عندما تخفق جميع الجهود المبذولة لابد من اللجوء إلى القليل من المرح الذى من شأنه أن يترك أثراً كبيراً فى النفوس. إن عمل التخمينات السخيفة والمبالغ فيها والمستحيلة عن سبب السكوت قد شرخ الابتسامة عن وجه الشخص العدمى العنيد الذى لا يلين، وحطم الدروع التى يحتمى وراءها. وإذا تمكنت من العثور على شخص عدمى يضحك، فإن ضحكته سوف تعكر المزاج.

انتبه إلى هذا على اعتبار أن البهجة هى سلاح ذو حدين يمكن فى غفلة أو لحظة سهو أن يسبب الأذى لك وللشخص العدمى. اعتبر أنك قد أخذت الحيطة والحذر وإذا ما استمررت فى استعمال البهجة والمرح، بينما اتخذ الشخص العدمى موقفاً دفاعياً فلا تحاول الاستهانة بالموقف الذى أصبح جدياً. عليك أن تعتذر فوراً وبإخلاص. وذكّر الشخص العدمى بأنك تهدف إلى الدخول فى حورا معه وليس فى مشهد مسرحى يكون الحديث فيه لطرف واحد ومثله مثل أنواع مختلفة من الأحاديث فإنه من غير المضمون أن يترك المرح والابتهاج أثرهما فى كل ظرف. لذلك من الحكمة أن تتوخى الحذر فى استعمالها.

**الخطوة رقم (٤): التخمين**

إذا ظل الشخص العدمى ساكتاً حتى الآن ولم يسفر أى شىء آخر عن نتيجة، أو إذا أردت خياراً بديلاً للخطوة رقم (٣) إذن عليك أن تجرب هذه الخطوة: ضع نفسك مكان الشخص العدمى وعد بتفكيرك إلى مجريات الأحداث كما تفهمها. كيف كان تسلسلها، وكيف يمكن أن تكون قد قاطعت ذلك التسلسل من أجل تحقيق عمل ايجابى من ذلك

السلوك السلبى. وحين تتوصل إلى فكرة اقترح عليهم العمل بها وراقب ردة الفعل. ومن الممكن أن تفكر فى عدة احتمالات، وعليك أن تطرحها على أساس ثرثرة حديث، وليس لتحديد ما هو الصحيح من تلك الاحتمالات. ولا ضير أن بعض تلك الاحتمالات خطأ، وعليك أن تضع تخميناتك فى مقدمة الحديث، كأن تقول لهم: (لا أدرى ما الذى يحدث معكم... ) أو (أنا فقط أخمن هنا .. لكن). إن الناس لا يحبون أن يعرف أحد بما يفكرون به. ولكنهم لا يكرهون التخمين الصحيح. وإن استطعت أن تكتشف أسباب السكوت فإنك تستطيع عند ذلك أن تجعل ذلك الشخص يبدأ بالحديث. وعلى الأقل سوف تلاحظ تغييراً محدوداً فى تصنعهم وتعبيراتهم.

كانت (بيكى) فتاة مراهقة تعانى من المتاعب بسبب فصلها من المدرسة وقد أرسلتها إحدى وكالات الدولة للعلاج عند أحد المستشارين ويدعى غودوين. كانت (بيكى) تنام طيلة يومها ولا تتحدث مع أحد بما فى ذلك المستشار الذى يقوم على علاجها نفسياً.

كانت تجلس فى مكتبه، تهز قدمها بعصبية وتحملق خارج الشباك وتمنعت عن أى من أسئلته. وأسوأ من ذلك فقد تجاهلت أفضل نظرات التوقع التى نوجهها إليها، لذلك بدأ المستشار بالتخمين فى أسباب تغيير سلوكها، فقال لها: «لا أدرى ما الذى يجرى معك، وأنا على يقين من أنك لن تفصحى عن ذلك، لكن موقفك قد أثار دهشتى. ولو كنت مراهقاً، وأنام طيلة يومى، فماذا كان سيحدث معى؟ أعتقد أنى كنت أتجنب شيئاً! لكن، ما الذى كنت أتجنبه؟ ربما كان شيئاً فى المدرسة أو شيئاً فى البيت. دعينا نرى إن كان فى المدرسة. ربما لأنى لم أستطع أن أتآلف مع الطلبة أو فشلت فى اتخاذ أصدقاء حقيقيين من بينهم، وربما لأننى وجدت أن جميع الزمرة كانت فاسدة. إن الدولة تحثنى على العودة إلى المدرسة، لكنى لا أستطيع اللحاق بالطلبة كونى تأخرت عن الدراسة. وربما لأننى أفتقر إلى أساسيات القراءة أو مهارات الرياضيات مما سبب لى إحراجاً».

واستمر غودوين فى الحديث قائلاً: «والآن ما الذى يمكن أن أتجنبه فى البيت؟ ربما أنى أشعر أنى مهمل. وبالتالى، إذا ما انفصلت عن المدرسة وكنت أنام طيلة النهار ثم

أهمل والداى أمرى ولم يقولا لى شيئاً، فإنى عند ذلك سأشعر أنهما لم يقدما لى المزيد من العناية. والنتيجة أنا الذى جعلت الحبة قبة، ولقد سمعت أن لك زوجة أب جديدة، وأستطيع أن أتبين كيف أهمل أمرك».

كيف تجاوبت بيكى مع لعبة التخمين هذه؟ عندما وصل المستشار إلى تخمينه الثانى عن المدرسة توقف قدم بيكى عن الارتجاج. وكان ذلك مؤشراً جيداً لأنه كان التغيير الأول فى عدميتها خلال عشرين دقيقة. وعندما استمر غودوين فى حديثه نظرت بيكى إلى الأعلى وأغلقت عينها مقابل عينيه وانهمرت الدموع من عينيها، وخلال لحظات بدأت تفصح عن المخاوف التى كانت تختبئ فى قلبها.

إذا لاحظت وجود تغيير فى السلوك أثناء التخمين الذى تقوم به، فإن ذلك يعتبر مؤشراً على أنك تقف على الطريق الصحيح. إذن استمر بالسير على الخط نفسه وعندما تصل إلى معرفة المشكلة يبدأ صاحبها بالتحدث إليك. والأفضل من ذلك هو أن أصحاب المشاكل من الناس يبدؤون بالحديث عنها أحياناً حتى لو كنت مخطئاً فى تخمينك فى جميع الأحوال، ذلك لأنهم يتعاطفون معك لأنك ربما تكون قد أخفقت فى معرفة ما الذى يحدث حقاً، ويقررون أن يريحوك من عناء ذلك. وعندما تمشى ميلاً فى أعقاب خطوات شخص آخر فإنك ستكتشف عند ذلك الأرضية المشتركة لإنسانيتك.

الخطوة رقم (٥): بيّن لهم طبيعة المستقبل

إن الوسيلة الوحيدة لإجبار الشخص العدمى على الحديث تتمثل أحياناً فى أخذه من اللحظة الآنية إلى المستقبل. فهناك مَن يستطيع تقدير عواقب السكوت وربما أدرك الحوافز التى يكتشفونها. وقد تتغير الكلمات الحقيقية التى تستعملها وذلك تبعاً لعلاقتك مع الشخص العدمى.

- ربما تقول للشخص العدمى الهادف لإتقان العمل:

«حسناً، لا تتكلم (الانسجام مع ما يحدث) فقط تصوركم من الأشياء تحدث خطأ وكم من الوقت سيضيع هباءً فى هذا المشروع بسبب عدم الحصول على معلوماتك».

- ربما تقول للشخص العدمى الانسجامى:

«حسناً، لا تتكلم (التآلف) لكنى لا أدرى كيف ستكون علاقتنا على المدى الطويل إن لم نتحدث معاً».

- ربما تقول للشخص العدمى الانسجامى فى المكتب:

«حسناً، لا تتكلم (التآلف) لكن سوف لا نجد متعة فى العمل هنا لو تقوقعنا فى عالمنا الضيق، لأن ذلك سوف يقتل روح الفريق بالتأكيد، وسوف يسفر عن مشاعر سيئة إضافة إلى سوء التفاهم بين العاملين».

- وبالنسبة للشخص العدمى العدوانى الذى يسعى إلى النيل منك بإبقائك بمنأى عن المعلومات، هذا الشخص تحدث معه عن العواقب التى ستحملونها، مثل إجراءات الدعاوى والشكاوى التى ستنهال فوق رءوسهم.

تحذير: لا تُعط وعوداً لا تستطيع تنفيذها. إن التهديدات التافهة تعلّم الناس بأنك شخص تافه لا جدوى منه. إن هدفك هو أن تعمل شيئاً من لا شىء وليس عكس ذلك. وهذا مما يجعل السكوت أمراً متعباً بالنسبة للشخص العدمى، وعندما يتكلم الشخص العدمى فى بعض الأحيان سوف تجد أن تلك حالة من «إما الكل أو لا شىء» وإذا حصلت على ما يبدو أنه معلومات مفككة بدلاً من الاعتراف بهدف التوضيح، استمر مع الشخص العدمى لبرهة من الزمن إلى أن يتعود على الحديث بصوت عال. ولا تحاول السيطرة على الحديث، وعندما يبدأ الشخص العدمى بالحديث، ابدأ أنت بالإصغاء إليه.

- لحظات عظيمة فى حياة الصعبى المراس من الناس (قوة المثابرة):

لقد قاوم (راى) الإلحاح من أجل السفر، وبدلاً من ذلك استرخى مستريحاً وقال لنفسه بأنه لديه ما يستحقه من الوقت. لقد قبض على تلك النفايات الكلامية وحولها إلى سؤال:

«ما أسوأ هذا يا سام؟» (يوجه سؤالاً غير محدد وتوقعى).

فنظر سام إلى راى نظرة حديدية وقال: «لا أدرى» وعاد سام إلى مكتبه وصحيفته. فقال له راى: «إذا عرفت، فماذا سيكون؟» (يوجه سؤالاً توقعياً).

فنظر سام بعيداً، وبعد لحظة سكوت قال: «لا أرى أن أحداً يفكر فى أننا سنقوم بالعمل بهذه الطريقة التى عوملنا بها. إنها فقط...» لقد تمتم ثم تلاشى فى السكون مرة أخرى.

جلس راى هناك يستعرض فى ذاكرته الأحداث الأخيرة التى حدثت فى الشركة، وطلع نهارها عليه.

«سام، أنا أخمّن هنا فقط، لكن قبل ثلاثة شهور، وخلال إعادة التنظيم، جرى تحجيم اثنتين من دوائرنا بشكل ملحوظ وتقطعت أوصال الميزانيات، فما هو تأثير ذلك عليك؟» (تخمين) ورأى راى جسم سام ينتقل بطريقة لا تصدق. وكان (سام) يتلوى فى مقعده وبدا أن الضغط يتراكم داخله وأخذ يضغط عليه لكى يتكلم. ومرة أخرى حملق سام فى جريدته بعينين حديديتين.

وأحسّ راى بأن سام يحتاج إلى حافز صغير لكى ينفتح ويتحدث عن سبب سكوته، لذلك تحدث راى عن المستقبل عندما قال: «لقد كان تخمينى صحيحاً حول هذا الموضوع، وأنت وجدت أن تخفيض الميزانية وفقدان الموظفين هو درس يجب أن نتعلم منه، ثم فكّر بهذا! إنه بدون المعلومات التى تحتجزها، فإن المزيد من الناس سيفقدون وظائفهم، وسيصبح مصير الناس الموجودين هنا والذين عرفتهم منذ عدة سنوات على كف عفريت، وكل ذلك، لأنك لم تعمل الشىء الصحيح. وربما تعتقد أن لديه سبباً وجيهاً للسكوت الآن، لكن كيف سيستمر هذا السكوت مستقبلاً؟ (يبين المستقبل) هيا يا سام، ما الذى يجرى؟».

ففتح سام البوابات وانهال وابل من المشاعر السيئة والخوف داخل الغرفة، وكان واضحاً أن سام كان يعانى فى سكوته، وقد أعطاه راى مجالاً للحديث، وعندما انتهى من قول كل ما عنده، سلّم ما عنده من معلومات لازمة كصبى صغير يعتريه الخجل.

■ ■ ■




لكى تكون هناك نتائج فلا بد من تحديد الأهداف أولاً ولكى تتحقق هذه الأهداف فلا بد من التخطيط. أى التخطيط لبرامج العمل ووضعها موضع التنفيذ. والسؤال هنا:

ما هو التخطيط؟

ان طبيعة التخطيط تعنى أنها:

تمثل الاختيار بين عدة بدائل.

تعنى بالمستقبل ولا تتجاهل الماضى والحاضر.

عملية مستمرة.

تقوم على اتخاذ القرارات.

تبدأ حيث ينتهى تحديد الهدف.

**أهمية التخطيط**

يمكن أن نحدد دواعى الحاجة إلى التخطيط فى الأسباب التالية:

١ ـ ان هناك عدة طرق لتحقيق هدف معين والتخطيط يعنى اختيار الطريقة المناسبة لتحقيق هذا الهدف من عدة بدائل.

٢ ـ ان التخطيط يتناول المستقبل من موقع الحاضر.

٣ ـ ندرة الموارد المتاحة للمنظمة تفرض عليها توخى الدقة فى اختيار أحسن البدائل التى تحقق أفضل الفوائد.

٤ ـ التخطيط للمستقبل يجعل المنظمة فى موقع أفضل وأكثر مرونة فى تعديل أهدافها وسياساتها عند كل جديد وطارئ.

## مبادئ التخطيط

من الضرورى أن تساهم الخطة فى تحقيق الأهداف وأن تكون أساسية فى كل أوجه العمليات الإدارية وأن تمارس من كل المستويات الإدارية فى الهيكل التنظيمى. والسؤال هنا:

ما المبادئ التى يجب أن يتم على أساسها التخطيط؟

أ ـ المساهمة فى تحقيق النتائج.

ب ـ انعكاس التخطيط على الوظائف الإدارية الأخرى.

ج ـ شمولية التخطيط.

د ـ فاعلية التخطيط.

هـ ـ عدم المبالغة فى تقدير الإمكانيات.

و ـ إعداد وتصميم التطبيقات أو الأمثلة الرقابية.

## أهداف التخطيط

تختلف المنظمات فى تحديد أهدافها من التخطيط حسب الفلسفة الإدارية التى تتبناها ولكن يمكن أن نقول إجمالا أن أهداف التخطيط قد تتحصر فيما يلى:

١ ـ التخطيط من أجل الاستمرار، ولكى تحقق هذا الهدف فإنها تتبع سياسة تطوير المنتجات أو إدخال أساليب جديدة فى الإنتاج إما لخفض تكاليف الإنتاج أو رفع مستوى جودة المنتجات.

٢ ـ التخطيط من أجل النمو: وذلك باتباع سياسة زيادة نصيبها من السوق وهذا الهدف يتم من خلال وضع الخطط الطويلة والقصيرة الأجل.

٣ ـ التخطيط من أجل المحافظة على المظهر القيادى وذلك من خلال السيطرة على العمل والمشكلات الطارئة.

٤ ـ تحديد معايير للأداء يتم بموجبها الرقابة على أعمال الآخرين من أجل تحقيق الهدف.

٥ استغلال الطاقات والموارد المتاحة أو التى يمكن توفيرها، أى وضع الموارد المناسبة فى الأماكن المناسبة.

**مرونة التخطيط**

الفكرة من مرونة التخطيط هى القدرة على التكيف مع الظروف غير المتوقعة وذلك إما بإجراء بعض التعديلات الطفيفة أو باستخدام خطط بديلة جاهزة للإستعمال على أن يتم هذا دون تكاليف كبيرة.

وإن الحاجة إلى المرونة فى التخطيط تبررها طبيعة وضع المدير وضغوط العمل اليومية عليه والتى لا تتيح له فرصة التخطيط من جديد.

العوامل الخارجية المؤثرة فى التخطيط

من أهم العوامل الخارجية التى تؤثر فى عملية التخطيط هى:

**١ ـ السياسات الحكومية:**

من العوامل التى يجب مراعاتها عند التخطيط للمستقبل: السياسات الحكومية تجاه العمل التجارى ومن أهم السياسات الحكومية المؤثرة يمكن أن نتناول الجوانب التالية:

**(أ) السياسة المالية:**

كلما كان الاتجاه الحكومى هو التوسع فى سياسة الإنفاق والاستثمار شجع ذلك المخططون فى القطاع الخاص على بناء خططهم التوسعية، فالتوسع فى الإنفاق الحكومى يعنى مزيداً من الدخول للأفراد وبالتالى زيادة الاستهلاك ودفع حركة الإنتاج وزيادة العمالة البشرية.

ويمكن من ذلك أن تؤثر سياسة الانكماش فى الإنفاق الحكومى على خطط النمو المستقبلية لمنظمات الأعمال.

(ب) السياسات النقدية:

وهى تلعب دوراً فى توسع ونمو متطلبات الأعمال وذلك من خلال الرقابة الحكومية على سعر الفائدة على القروض، أو سياسة منح القروض، وكلما كان سعر الفائدة منخفضاً، وكلما كانت وسائل الاقتراض سهلة وميسرة أدى ذلك إلى التوسع والنمو فى قطاعات الأعمال.

(ج) السياسات الضريبية:

إن الإجراءات الحكومية فى الإعفاء الضريبى على الآلات أو مواد الإنتاج.. وغيرها من شأنه أن يحفز رجال الأعمال على التوسع والنمو لأن السياسات الضريبية المتشددة تؤدى إلى الحذر والتقليص من التوسع والنمو.

### ٢ ـ الظروف الاقتصادية العامة:

إن الازدهار الاقتصادى التجارى يقود إلى التوسع والنمو والانكماش الاقتصادى يقود إلى انكماش الأرباح وربما الخسارة أو حتى الإفلاس. ومن أجل ذلك فإن على المخططين فى منظمات الأعمال أن يدرسوا هذه الاحتمالات الاقتصادية فى المستقبل عند وضع الخطط واختيار أفضل البدائل.

### ٣ ـ سلوك المستهلكين:

المعلومات المتعلقة بالمستهلكين نحصل عليها من خلال ما يسمى «بحوث السوق» والتى تحدد دوافع الشراء عند المستهلكين وردود فعلهم تجاه السلع الجديدة ورغباتهم وقدراتهم الشرائية المستقبلية.

### ٤ ـ التوقعات التكنولوجية:

مثل هذه التنبؤات تعد ضرورة للمنظمات فعلى الإدارة بحث التوقعات التكنولوجية المستقبلية والتفكير فيها من خلال الاتصال بالموردين والعملاء لكى يجعل المنظمة قادرة على التكيف مع التطورات التكنولوجية الجديدة.

### ٥ ـ الظروف الاجتماعية والسياسية:

قد يحقق التنبؤ بالظروف السياسية والاجتماعية فى المستقبل بعض المزايا وخاصة للمنظمات ذات الاستثمارات الدولية فى الخارج أو التى تعتزم إنشاء فروع لها.

## مزايا وعيوب التخطيط

### مزايا التخطيط:

١ ـ يضمن للإدارة حسن توزيع الموارد المتاحة على عنصر العمل والاستغلال الأمثل لها.

٢ ـ تحديد معايير للأداء سواء على مستوى الأفراد أو الأقسام، وهذا يساعد الإدارة على تقويم النتائج ومراجعة أساليب الأداء.

٣ ـ يسمح لكل فرد فى التنظيم أن يعرف تماماً المطلوب منه فى العمل.

٤ ـ يدفع الأفراد للعمل لأن كل فرد يدرك مسؤوليته ويدرك نتائج عمله على أعمال الآخرين.

٥ ـ يساعد الإدارة فى التعرف على مختلف النشاطات والأعمال فى المنظمة.

### عيوب التخطيط:

١ ـ عدم التأكد من دقة المعلومات والبيانات يقود إلى بناء خطة غير سليمة تكون عرضة للاهتزاز عند أى تغير فى الظروف وهذا يعنى ضياع الجهود والتكاليف.

٢ ـ يرى البعض أن وضع الخطط مكلف وأن من الأفضل أن نصرف الأموال والجهود المعدة للتخطيط على التحسين والتطوير المباشر.

٣ ـ إن التخطيط يعنى العمل فى ظروف مستقبلية غير مؤكدة وهذا يعنى نشوء حالات من التغير وعدم الاستقرار فى المستقبل.

٤ ـ التخطيط يحد من قدرة العاملين على المبادرة والابتكار ويحصرهم فى نطاق ما هو مطلوب فقط.

٥ يرى البعض أن التخطيط يعيق اتخاذ إجراءات فورية للمشكلات أو المواقف الطارئة.

## زيادة فاعلية التخطيط

لضمان سير الخطط على أحسن وجه وبالصورة التى يمكن أن تحقق لها أكبر قدر من الأهداف وأقل قدر من الخسائر يجب القيام بالتالى:

١ ـ اقتناع الإدارة العليا بأهمية التخطيط وإقناع القائمين على التنفيذ بأهميته.

٢ ـ مراعاة الإمكانيات المتاحة للمنظمة سواء الحاضرة أو التى يمكن توفيرها ومن ثم التخطيط فى ضوئها.

٣ ـ التخطيط الجيد لا بد أن يأخذ فى اعتباره توقعات المستقبل وبالتالى يجب على الإدارة التعرف عن كثب بالعوامل الخارجية لضمان سلامة التخطيط وتقليل المخاطر.

٤ ـ توفر القدرات البشرية المؤهلة فى المنظمة يساعد على سلامة التخطيط الجيد ومن ثم الإلتزام بالتنفيذ من أجل تحقيق الأهداف.

٥ ـ يجب إشراك الأفراد العاملين فى التخطيط.

٦ ـ يجب توفر خطط بديلة تواجه تغير الظروف المحيطة بالمنظمة.

٧ ـ التأكد من تنفيذ الخطط وسلامتها يستلزم المتابعة والتصحيح المستمر.

## كيف تحصل على معلومات سرية فى المقابلة؟

فى كثير من الحالات يتضمن المسح التجارى الحصول على معلومات لا يسهل إفشاؤها، مثل أرقام المبيعات والتكاليف والرواتب. وغالباً ما لا تحرص الشركات على إذاعة مثل هذه المعلومات، لأن الموقف قد يترتب عليه ضرائب على الدخل، وقد يستخدم المنافسون الأرقام للإضرار بمصلحة الشركة، وقد يطالب المستخدمون بأجور أعلى استناداً على ما يبدو من ارتفاع الأرباح، أو أن الشركة قد تعتبر مثل هذه الإحصاءات

شيئاً لا يخص أحداً سواها. وقد يحاول بعض الباحثين عندما يوكل إليهم الحصول على هذا النمط من المعلومات، استخدام وسائل غير مشروعة. فطموحهم لاستكمال هذا العمل الصعب يجعلهم يستخدمون أساليب الشرطة السرية. ومثل هذه الأساليب من المفروض أن يستخدمها الصحفيون أحياناً ليفوزوا بقصة الحادثة، فيحاولون الحصول على الأرقام من مستخدم موثوق فيه، أو قراءة أوراق على مكتب مَن يقومون بمقابلته، أو رواية أكذوبة عن تبعيتهم والغرض من البحث.

وعادة ما تفشل هذه الأساليب التحايلية، وهذا فى حد ذاته ينبغى أن يكون كافياً ليحول دون ممارستها. وسرعان ما يتعلم الباحث أن الرجل الذى لديه قدرة كافية لتكوين عمل ناجح، أو ليرتفع إلى مرتبة المدير، ليس من الغفلة بحيث يخدع لإعطاء معلومات سرية، فضلاً عن أن المستخدمين عادة ما يكونون مخلصين لأصحاب العمل. وينتبهون إلى محاولة الخداع ويكرهون إساءة تقدير مستوى ذكائهم.

ونتيجة أخرى للسماح للباحث باستخدام أساليب غير مشروعة فى الحصول على المعلومات، وهى أنها عادة تكون مثل (المبرمج) فإذا جرؤ على استخدام مثل هذه الأساليب فإنه يفقد إحساسه بالولاء للمنشأة التابع لها. وتتكون لديه عادات الخداع لدرجة أن عمله يتأثر بطريقة تفكيره الخاطئة ذات الحيلة، ويصبح من غير الممكن الاعتماد على المعلومات التى يجمعها. والباحثون الذين يتيسر لهم (الفوز بقصة الحادثة) بأى وسيلة يعتبرونها المثلى، ومن المحتمل أن يستخدموا نفس النمط من الابتكار فى خداع رؤسائهم بالنسبة للكيفية التى ينفقون بها وقتهم عندما لا يكونون خاضعين لإشراف، وفى إدخال أفكارهم فى التقرير الخاص بالمقابلة، وبالتالى لا يمكن الاعتماد عليهم فى التعامل مع المنشأة التابعين لها.

وبنمو البحث فى مجال العمل عن طريق المقابلات الفردية، أصبح هناك اعتقاد عام أنه لا يتفق مع الأخلاق أن يطلب من رجل إعطاء معلومات وبيانات معينة تختص بشغله دون إفادته أولاً بصراحة عن حقيقة الغرض الذى تستخدم من أجله. وبعد ذلك إذا كانت

الأرقام الفعلية ليست ميسورة، يطلب الباحث تقديرات مبنية على تحليل للنسب المئوية والمتوسطات والتقديرات التى يصل إليها خبراء الإحصاء تكشف عن الاتجاه العام، وقد يمكن الاعتماد عليها بدرجة تجعلها صالحة لخدمة كل الأغراض العادية. ومثل هذه التقديرات تعطى بحرية. ثم أحياناً ما تساندنا الأرقام الحقيقية للشركة، وهى نفس المعلومات التى أمسك عنها فى بادئ الأمر.

والباحث الذى يعطى بياناً صريحاً عن أغراضه ويتلوه بطلب معقول، عادة ما يحصل على تعاون مخلص ويخرج بالمعلومات اللازمة.

## كثيراً ما يكون النجاح وليد فكرة بسيطة

ليست فى الولايات المتحدة سيدة لم تسمع باسم ج.ل.برسون ملك الأحذية النسوية.

واجه برسون فى العام ١٩٣٣م أزمة خانقة، وتنبأ بإفلاسه الذين رأوه يتخبط فى مصاعب لا حصر لها. ولكن تاجر الأحذية كان رجلاً ذا مخيلة مولدة وتفكير سليم، فاستطاع الخروج من المأزق، وهو اليوم يربح نصف مليون دولار فى السنة.

فماذا فعل برسون للتغلب على أزمة سببت إفلاس المئات من تجار الأحذية فى الولايات المتحدة الأمريكية؟

كل ما فعله أنه اختص زائرات محله بمزيد من العناية والالتفات، وهو ما لم يخطر ببال سائر التجار.

كان برسون فى العام ١٩٣٣م فى حدود السبعين، أبيض الشعر، مهيب الطلعة. فما أن تدخل سيدة محله حتى يهرع إلى الترحيب بمقدمها ويحرص على خدمتها بنفسه، وسواء اشترت حذاء أو لم تشتر فإنه يشكر لها زيارتها لمحله، وقبل انصرافها يطلب منها أن تسمى له ثلاثاً من صديقاتها ليعرض عليهن خدماته ويدعوهن إلى زيارة محله. وبديهى أن يستجاب طلبه بسرور، فليس أحب إلى المرء، رجلاً كان أو سيدة، من أن يطلب إليه الآخرون أداء خدمة من هذا النوع. وبعد حصوله على الأسماء يكتب إلى السيدات

الثلاث داعياً إياهن إلى زيارة محله لمشاهدة نماذج جديدة، فتقبل الدعوة واحدة من ثلاث على الأقل، وتتكرر المراسم نفسها مع الزائرات بحيث يزداد عدد المشتريات.

وبفضل هذه الفكرة البسيطة استطاع برسون التغلب على الأزمة.

إن النجاح ليس دائماً وليد الأفكار الثورية، فكثيراً ما يكون مفتاحه فكرة بسيطة.

هو ذا أميركى مدين بنجاحه لفكرة بسيطة.

كان جايمس ماكورنى يدير شركة للضمان ضد الحريق فى مدينة من مدن ولاية نيوجيرسى عندما انتاب زوجته مرض خطير، فنصح له الأطباء بالابتعاد بها عن المدينة الكبيرة والاقامة نهائياً فى ولاية كاليفورنيا. وانتقل جايمس إلى مدينة صغيرة تبعد عن لوس أنجلوس ثمانين ميلاً، وكان عليه أن يبنى مشروعه من الأساس، وأن يتذرع بالصبر وطول الأناة، ويصمد فى وجه المصاعب فهو ينزل مدينة لا تعرف عنه وعن شركته شيئاً، وفيها خمس شركات للضمان ضد الحريق.

ولكن جايمس ماكورنى لم ييأس بل ترك مخيلته تعمل، فأسعفته بفكرة لا يتطلب تنفيذها استعداداً ولا يكلف كبير عناء. فقد قرر صاحبنا استدراج الناس إلى التوقيع على عقود تأمين أو ضمان ضد الحريق من طريق هو غير الطريق المنهجى أو التقليدى المعروف، وأدرك أن استمرار الصلة بينه وبين السكان هو الطريق المؤدى إلى الهدف، فحصل على عناوين هؤلاء وطفق يكتب إلى كل واحد منهم رسالة فى مطلع كل شهر مؤلفة من سطر وسطرين، وإليك نماذج مما كان يكتب:

فى كانون الثانى بعث إلى السكان بألف رسالة هذا مضمونها: «إن شركة الضمان ماكورنى ترجو لكم عاماً مباركاً مقروناً بالتوفيق). وفى شباط كتب: (ترجو شركة الضمان ماكورنى أن تكونوا موفورى الصحة وأن تكون أعمالكم مزدهرة». وفى آذار: «يسرّ شركة الضمان ماكورنى أن تشرفوها بثقتكم» الخ.. وقد كان لهذه الرسائل صداها فى نفوس السكان وتأثيرها فى مخيلتهم، فأقبلوا على توقيع العقود، وما لبثت شركة ماكورنى أن احتلت مركز الصدارة بين شركات الضمان فى المدينة.

والأمثلة على ما تستطيعه المخيلة فى هذا المضمار أكثر من أن تعد أو تحصر.

عندما زرت لندن فى صيف ١٩٤٦م قدمنى أحد أصدقائى فى إحدى الحفلات إلى ملك اللفائف (السيكار) فى انكلترا؛ وبدافع من الفضول سألت الرجل كيف أحرز لقبه هذا، فأكد لى أنه مدين بنجاحه لفكرة بسيطة جداً. فقد اعتمد فى تقديم السيكار إلى المشترين أسلوباً لم يعتمده الباعة الآخرون، إذ كان يمسك السيكار من وسطه ويقدمه إلى المشترى بحركة لبقة، رشيقة تستلفت النظر، وبفضل هذا الأسلوب ازداد الإقبال على شراء اللفائف من حانوته المتواضع، فتضاعفت أرباحه، وبعد عشرين سنة صار يملك أربعين حانوتاً لبيع اللفائف منها ستة حوانيت فى لندن وضواحيها.

وهذا مثال آخر على ما تستطيعه المخيلة:

فى ولاية نيوجرسى امرأة تبيع الفاكهة فى كشك صغير تزاحمه عشرات من الأكشاك الكبرى، ولكنه يبزها جميعاً فى مضمار تصريف الأصناف وإرضاء الزبائن. ذلك أن المرأة عندما تزن الفاكهة تضيف إلى كل وزنة تفاحة أو خوخة وهى تقول ضاحكة: «هذه إكراماً لك أو للصغير»؛ وقد كان لهذه البادرة تأثيرها فى نفوس الشارين، لا سيما ربات البيوت.

جاءنى ذات يوم شاب يعمل فى شركة للتأمين على الحياة وقال ان الشركة هددته بالاستغناء عن خدماته لأنه لم يصب نجاحاً كبيراً فى مهمته؛ فنصحت للشاب بأن يشغل مخيلته قليلاً، فقد تسعفه بحل للمشكلة التى يعانى.

وبعد شهرين جاءنى الشاب وشكر صنيعى. وعرفت منه أنه شق طريقه بفضل فكرة بسيطة. فقد اعتاد وزملاؤه أن يتحاشوا طرق أبواب المنازل يوم السبت ليعرضوا على الناس عقود التأمين، لأن يوم السبت هو يوم عطلة وراحة. فقرر هو أن يشذ عن هذه القاعدة، والشذوذ، كما هو معروف، ظاهرة تستلفت الأنظار وتثير الفضول. وقد استغل الشاب دهشة الناس حيال مسلكه، إذ وجد فيها ثغرة تسلل من خلالها إلى صلب الموضوع، موضوع الزيارة. وهكذا استطاع أن يبيع عقود التأمين بمعدل عقدين أو ثلاثة فى الأسبوع.

لدى نشوب الحركة العالمية الثانية كان صديقى أرثو كنغ ممثلاً مسرحياً فترك المسرح والتحق بالأسطول، وفى معركة ميدواى (المحيط الهادئ) أصيب إصابة خطيرة ولم يبق صالحاً لأداء أى مهمة تتطلب مجهوداً جسمانياً. أما المال الذى حصل عليه من الدولة بمثابة تعويض فقد أنفقه فى غضون عام واحد وقبل أن يجد عملاً يؤمن له الكفاف. فلما اقترب منه شبح الفاقة استنجد بمخيلته فأسعفته بحل ساعده على الخروج من المأزق. فما كان هذا الحل؟

أجاب صديقى بنفسه عن هذا السؤال، وقال: خلوت بنفسى خمسة عشر يوماً، وكنت لا أخرج إلا ليلاً لمشاهدة الأفلام السينمائية أو لحضور إحدى المسرحيات. وخلال هذه المدة كنت أدون على ورقة ما أستطيع القيام به من أعمال وما يمكن أن يدرّه علىّ كل عمل من أرباح، وفى اليوم الخامس عشر استعرضت إمكاناتى فوجدت أن أفضل عمل يمكننى القيام به هو تعليم فن التمثيل المسرحى فى المدارس، ومضيت إلى مديرى هذه المؤسسات أعرض فكرتى وأقدم شهاداتى فوافقت أربع مدارس على التعاقد معى لمدة ستة أشهر على سبيل التجربة، وقضى إقبال التلاميذ من الجنسين على سماع محاضراتى على تردد المديرين فعينونى بموجب عقود تراوح مدة العمل بها بين ثلاث سنوات وخمس، وهكذا خرجت من المأزق بفضل مخيلتى.

## تكلم بطريقة يفهمها الناس

**- راقب نغمة صوتك:**

إن الرسائل المختلطة الناتجة عن نغمات الصوت التى لا تتفق مع الكلمات المستعملة قد تسبب مشاكل كبيرة فى العلاقات من جميع أصنافها، وعند استلام رسالة مشوشة يتأثر الناس بالنغمة ويتجاهلون حرفية الكلام.

ومن السخرية أن الناس يحاولون إلغاء عواطفهم من أجل تجنب النزاع، وكلماتهم توجه الصوت نحو الوجهة التى يرغبون أن تسير الأحداث باتجاهها، لكن عواطفهم تتسرب من خلال نغمة الصوت. إن المستمع يتجاهل الكلمات ويتجاوب مع نغماتها

وعندئذ يشعر المتكلم أن كلماته مشوشة، عليك أن تلفت النظر لها وتوضح ما تعنيه نغمة صوتك كأن تقول: «آسف إن كان حديثى متسرعاً، ذلك لأنى». أو «أعرف أنى كنت غاضباً، لكن ذلك بسبب كون القضية مهمة جداً بالنسبة لى».

وعندما تعترف بنغمة صوتك وتوضح ما تعنيه فإنك بذلك تقلل من احتمال قيام الشخص الآخر بعمل عدائى.

**.وضّح نواياك الايجابية:**

إذا أمكن لنا تشبيه الحديث الفعال بإدارة قرص التليفون بعناية لطلب رقم معيّن، فإن القصد (هو المرادف لرقم مفتاح المنطقة، وهذا التشبيه هو منتهى الأمانة، وعندما تشعر أن أحداً ما يفهم قصدك الايجابى، أو عندما ندرك أن قصدك يحتوى ضمناً على غير ما قيل بوضوح، يحدث سوء الفهم، ومن المحتمل أن تنطبق هذه الحالة على المثل القائل بأن «الطريق إلى الجحيم معبد بالنوايا الحسنة» ولكى تتجنب سوء الفهم عليك أن تتعلم كيف تبدأ الحديث بنوايا إيجابية.

كان تيم وروزى يراجعان أحد المستشارين فى شؤون الزواج وشؤون العائلة بانتظام على أمل إدخال السعادة على علاقتهما، وعند انتهاء إحدى الجلسات الناجحة استدارت روزى نحو تيم وقالت: «عزيزى، دعنا نذهب إلى حدائق الورود». تيم بدا غير راغب فى ذلك، وقال لها: (كلا) وخاب أمل روزى جداً من إجابته. فسألها المستشار عن قصدها من الاقتراح للذهاب إلى حدائق الورود تحديداً فى المكان الأول، فقالت: «حسناً، يظهر أن تقاربنا قد زاد عما كان عليه من ذى قبل لمدة طويلة، وكان ما زال لدينا ساعة من الزمن قبل أن نحضر الأطفال، وفكرت أن من المستحسن أن نقضى وقتاً ممتعاً معاً».

وفجأة انفرجت أسارير تيم وقال: «هذه فكرة عظيمة! لكنى لا أريد أن أكون خارج البيت. إن الطقس حار جداً ومشوش، مضطرب، وأنا أعرف مقهى صغيراً وجميلاً على الطريق! فهل هذا معقول؟» فقالت له روزى: «آه يا تيم! هذه فكرة عظيمة».

لاحظ أن الذهاب إلى حدائق الورود لم يكن أمراً ذا أهمية بالنسبة إلى روزى، وعلى العكس، كان اهتمامها يتركز على قضاء وقت مع زوجها، وكان ذلك هو قصدها الحقيقى.

ربما لا تعلم الناس عن مقاصدك عن التحدث معهم، إن كنت شخصاً نموذجياً، ومن السخرية أن القصد/ الغاية هى أهم جزء فى حديثك، وبالنتيجة فإن الغاية هى الهدف الذى يسعى لتحقيقه، إن الغاية من براعة الحديث هى أن تسأل نفسك هذا السؤال قبل أن تتكلم، (ما هو هدفى من قول ما أود أن أقوله؟ ما هى النتائج التى أرمى إليها؟).

افترض أنك غاضب من أحد الذين تحبهم ولديك النية لتنقية الجو توطئة للعودة إلى الحياة الممتعة مرة أخرى، وإذا بدأت الحديث عن مقدار استيائك فإنك بذلك تخاطر بجعل صاحبك يشعر بأنه تعرض للهجوم، فيردّ عليك بمثله، وعندما تردّ عليه بمثل ردّ فعله ويرد عليك هو بالمثل تتحول المحادثة إلى إعلان حرب! بدلاً من ذلك ابدأ حديث بالقول: «إنى أهتم بك وأكره أن أضيّع وقتى فى الاستياء من تصرفاتك. أحب أن أنقى الجو، حتى نتمتع بوقتنا معاً» والآن يصبح بمقدور الشخص الذى تحب أن يعرف من أين أتيت، وفى مثل هذه البيئة المتفتحة يصبح حدوث الاتصال أكثر احتمالاً.

هل حدث أن شاركت فى محادثة مع شخص ما قال لك عن شىء أثار استغرابك، مثل: (لماذا يقول لى هو/ هى مثل هذا؟ إن إعلام الناس عن سبب إبلاغهم بشىء ما قبل أن تقوله لهم هو أسلوب بسيط لتوجيه الانتباه إلى حيث تريد، وإذا أعطيت الناس سبباً وجيهاً للإصغاء لك بإيضاح نواياك الإيجابية فإنك سوف تتحدث بوضوح أكثر وتقلل من الخلاف).

**. الاستنتاج:**

إن الإعلان عن نواياك قبل الحديث يجعل الناس يعرفون من أين أتيت ويحول ذلك دون حدوث الكثير من سوء التفاهم.

**. مقاطعة الاعتراضات بلباقة.**

ربما فكرت أنه من التحدى أن تعتقد أن كلمات مثل (لباقة) و(مقاطعة) ممكن أن تتواجد فى الجملة نفسها عند الحديث عن ذوى المراس الصعب من الناس ذلك لأن معظم الاعتراضات المتعمدة أثناء الحديث هى اعتداءات وقحة يقصد منها طمس أصوات الآخرين مع أن هناك ظروفاً تفرض عليك أن تقاطع شخصاً عنيداً، وإذا ما صرخ أحد عليك أن سيطر على الاجتماع دون أن يعطى أحداً مجالاً للتذمر بسبب السلبيات المفرطة فإن مقاطعة كلام ذلك الشخص تغدو حلاً لا مفرّ منه.

إن الاعتراض اللبق يجب أن يتم بلا غضب ولا لوم، وما عليك إلا أن تذكر اسم الشخص العنيد عدة مرات بطريقة واقعية لكى تجلب انتباهه! مثلاً: (يا سيد جاكسون، يا سيد جاكسون، اسمح لى يا سيد جاكسون)، وإذا ما حاولت أن تقاطع كلام شخص عدوانى، فإنه عندئذ يحاول أن يأخذك بصوته، وفى هذه الحالة يجب أن تلحّ، على كل حال.

**. قل حقيقتك:**

إن الأمانة عامل مؤثر فى العلاقات الانسانية، ولو قلت الحقيقة بطريقة تبنى ولا تهدم، فان الوضع المتردى لسلوك شخص معين يصبح غير ذى أهمية، فكلما زادت ثقتك بشخص معين، زاد احتمال قناعته لسماعك، لذلك ربما تطلب الأمر عدة أسابيع أو أشهر لبناء الثقة على مستوى السلوكيات المتآلفة قبل أن تحاول القيام بحديث صريح وأمين مع شخص عنيد، وتذكر أنك يجب أن تبلغ الشخص لماذا تقول له الحقيقة سلفاً، ووضح له قصدك الإيجابى ولماذا تعتقد أنه من مصلحتهم أن يعرفوا. ونذكر فيما يلى مجموعة أخرى من المفاتيح المهمة للقيام بحديث صريح وأمين:

- استعمل لغة الـ(أنا). إن عبارات/ جمل مثل «من وجهة نظرى» و«بالطريقة التى أراها» هى عبارات من شأنها أن تجرد كلماتك من عدوانيتها، وتقنع الشخص العنيد بأن ما تعبر عنه فى أقوالك هو الحقيقة بعينها وليس إدعاءً بقول الحقيقة، ومن شأنه أيضاً أن يجعل الاستماع لحديثك أمراً متمتعاً وليس مملاً.

- كن دقيقاً بالنسبة للسلوك الصعب، تحدث عن المشكلة الصعبة وليس عن الشخص الصعب. إن التعميمات مثل قول: «كلما حضرنا اجتماعاً تلجأ إلى المبالغة..» لن تساعد أبداً، وعليك أن تعطى/ تقدّم أمثلة محددة بدلاً من ذلك.

- بيّن لهذا الشخص أن سلوكه هو هزيمة ذاتية، يجب عليك أن تريه كيف أنه قد أضاع شيئاً مهمًا بسبب سلوكه، وذلك بهدف دفع ذلك الشخص لتغيير سلوكه.

- اقترح سلوكيات وخيارات جديدة. قدّم اقتراحات محددة حول ما يمكن أن يعمل بخلاف ذلك فى تلك الظروف، وما هى النتيجة المحتملة. إن القلق من إيذاء شعور شخص معين هو أكبر العقبات التى تعترضك لتكون أميناً مع ذلك الشخص، لكنك لا تؤدى خدمة لأحد لحجز المعلومات عنه وبترك الحبل له على القارب للاستمرار فى تلك السلوكيات التى لا تؤدى لهم خدمة هى الأخرى.

على سبيل المثال حدثنا أحد المستشارين الذين نعرفهم بهذه القصة:

فى سنتى الأولى من التمرين كان عندى مريض اسمه جو، وكانت مشكلته أنه حتى سن الثالثة والعشرين لم يلتق فى موعد مع امرأة، وكان يائساً، وقد بدا عليه أنه شاب محتشم ومهذب، نحيل ذو قفص صدرى مقاسه ٥,١٠ إنش، ذو مظهر لا بأس به، أشعث الشعر، فهل كان ذلك قضية ثقة؟ أنا سألته؟ فأجاب: كلا، إذ لم يكن لديه مشكلة فى التحدث إلى امرأة، وعندما طلبت منه أن يتحدث كان أسلوبه فى الحديث عدوانياً، وأخرق، ويفتقر إلى الخبرة ويعانى من القلق، وكانت طريقته فى اللباس تحتاج إلى تحسين كبير، وقد خطر على بالى أن أكون مهملاً معه حول ما كان باستطاعته أن يبدل فى سلوكه ومظهره، لكنى تجنبت إيذاء شعوره، وقد استعملت الزيارة الأولى لجمع المعلومات، وحدد معى موعداً لزيارة أخرى.

وفى الزيارة التالية أجّلت مرة أخرى التعامل معه بإهمال، وتعاملت معه على أساس احترامه لذاته، وبسرعة اتضح لى أن احترامه لنفسه كان ممتازاً، وأدركت أن استرجاع

التغذية هى المساعدة التى يحتاجها منى بخصوص مظهره والسلوك اللطيف. وفى زيارته الثالثة لمكتبى قلت له: «جو، حقيقة أنى أريد أن أسعدك على حل مشكلتك (القصد) وأريد أن أكون صادقاً معك، ولا أدرى كيف أقول لك ما أريد».

فقال لى: «حسناً، أخبرنى»، فقلت له: «حسناً، دعنا نذهب ونقف أمام المرآة»، وعندما نظرنا إلى شكله فى المرآة أشرت إلى رأسه وقلت: «يجب قصّ شعرك لكى يتناسب مع بنيتك العظيمة، لكن شعورك يميل إلى اليسار سواء كان مقصوصاً أو بالعكس».

وقلت: «بالنسبة لملابسك: إن الملابس على اختلاف ألوانها تعتمد على مزاج الناس، وإن الملابس التى تختارها باستمرار تظهرك كما لو كنت تعانى من مرض كبد مزمن، وأراهن على أنك تختار الملابس المريحة دائماً»، فوافقنى على رأيى قائلاً: (حسناً..) فاستأنفت كلامى مشيراً إلى نوعية قميصه وبنطاله وقلت: «أعتقد (لغة الـ أنا) أن ملابسك هذه تحتاج إلى قليل من التعقيد والأناقة، وشىء أخير من الملابس أعتقد أنه يوجد نوعان من البناطيل للرجال أحدهما طويل والآخر قصير» وهنا كنت دقيقاً حول المشكلة.

«دعنى أعطك رقم تليفون تريزا -وهنا اقترحت خياراً جديداً- اتصل بها، سوف تقصّ شعرك ليتناسب مع شكل وجهك، وستعلمك عن الألوان الأفضل من الملابس وإذا رغبت يمكن أن تستأجرها للذهاب معك إلى السوق حيث ستساعدك على اختيار ملابس مريحة وحسب الأزياء السائدة، وبالنسبة لطريقة الاتصال مع النساء..» وكنت دقيقاً حول ما يجدى وما لا يجدى.

وأخيراً انتهت الزيارة، ولم أدر مدى الفائدة من تلك الزيارة حتى حان وقت دفع الحساب، لقد احتسبت ٤٠ دولاراً لكنه أعطانى شيكاً بمائة دولار، وعندما حاولت أن أعطيه الباقى، قال: (احتفظ بالباقى) وشكرنى. وبعد أسبوعين اتصل بى ليعطينى معلومات جيدة، لقد حدد موعداً.

### ـ احتفظ بالمرونة/ كن مرناً:

عندما تتحدث كى يفهمك الآخرون فإن حديثك سيؤثر حتماً على الشخص العنيد، وإذا أصبح سلوكه دفاعياً، حاول أن تلقى الحديث مؤقتاً وركّز كلية على ردّ فعله على ذلك الحديث. ابذل أقصى جهودك لتفهم فهماً تاماً بوسائل الإعادة إلى جادة الصواب، والتوضيح، والتخليص والتأكيد، وحيث إن ذلك يبدو كما لو كان عملية طويلة، إلا أنها تستغرق وقتاً أقل وتوفر الإجهاد فى التفكير والعواطف بدلاً من حديث الفعل وردّ الفعل الذى لا يؤدى إلى نتيجة تستحق الذكر.

وفى غالب الأوقات ـ لا فى أقلها ـ تكون الأمانة هى أحسن أنواع السياسات إذ غالباً ما نصاب بالذهول حول عدد الاستراتيجيات التى يوظفها الناس بهدف التعامل مع بعضهم دون أن يتحدثوا عنها أولاً، إننا نوحى بقوة أن يدخل الناس فى حوار أمين وصادق مع الناس من ذوى السلوك الصعب كإحدى أكثر الاستراتيجيات تأثيراً لكى نحصل على أفضل ما عندهم فى أسوأ حالاتهم.

**. ملخص سريع:**

عندما تتحدث مع ذوى السلوك الصعب من الناس هدفك: تحدث لكى يفهمك الآخرون.

**خطة العمل:**

١ ـ راقب نغمة صوتك.

٢ ـ وضّح قصدك الإيجابى.

٣ ـ قاطع مَن يعترضك أثناء الحديث بلباقة.

٤ ـ قل الحقيقة.

٥ ـ استعدّ للاستماع.

## درّب نفسك على موسيقى الكلام

من الحقائق الواضحة أن الكلام الذى تفوه به وتتعامل بواسطته مع الآخرين ليس مجرد معان مسوقة فى ألفاظ، بل هو أيضاً موسيقى كلامية تحملها العبارات التى تفوه بها لكى تحدث التأثير الذى تبغيه فيمن يستمعون إلى كلامك. فالكلام الذى يخرج من أفواهنا ذو ثلاثة أضلاع: ضلع يتعلق بالمعانى التى تحملها الكلمات التى تنطق بها، وضلع يتعلق بالأصوات التى تعتبر الهياكل العظيمة ـ مجازاً ـ لكلامنا، والضلع الثالث هو تلك الأنغام الموسيقية التى نلبسها لكلامنا المنطوق.

ولكن اهتمام بعض الناس بما يسوقونه على ألسنتهم من معان يلهيهم عن موسيقى الكلام، أو قل إنهم يهملون الضلع الثالث فى مثلث الكلام.

ولعل السؤال الذى يفرض نفسه هنا هو: ما خصائص الكلام الذى يتسم بموسيقى جيدة؟ إننا نعتقد أن هذه الخصائص تتلخص فيما يلى:

**أولاً**: تمشى الكلام مع النبرة الوجدانية والحالة الانفعالية التى تعتمل فى النفس والتى نريد إيصالها إلى الآخرين. ولا شك أن مَن يجيد التعبير عن حالته الوجدانية الانفعالية يستطيع أن ينغم كلامه بما يعتمل فى داخله.

**ثانياً**: يجب أن تتسم صيغة الأمر بالمقاطع الحادة وبالعبارات القصيرة وبالطبقة العالية.

**ثالثاً**: صيغة التعجب وصيغة لترجى وغير ذلك من صيغ كلامية يجب أن تقدم بحيث تدل عليها. ومن الطبيعى أن يعجز القلم عن تقديم وصف صوتى عن كيفية التعبير موسيقياً بالكلام عن تلك الصيغ المتباينة.

**رابعاً**: بصفة عامة يجب أن تكون الكلمات التى نفوه بها واضحة متميزة كما يجب أن تكون العبارات متماسكة غير مفككة.

**خامساً**: يجب أن تتنوع الموسيقى الكلامية مع تنوع المستمعين. فالحديث مع مجموعة من الأطفال يختلف عن الحديث مع الكبار.

ويحسن بنا أن نعرض لمجموعة من التدريبات التى يتسنى لك عن طريقها أن تتمكن من موسيقى الكلام فيما يلى:

أولاً: اقرأ كل يوم قراءة جهرية من كتاب أدبى، ويحسن أن يكون قصة لأحد القصاصين الذين يستهوونك. اقرأ بأبطأ سرعة ممكنة وتمثل ما تقوم بقراءته. اعط كل جملة حقها من التمثيل، لا تتعجل فى قراءتك. إنك لا تقرأ الآن لكى تقف على المعانى وسياق الأحداث، بل تقرأ لتمرن جهاز النطق لديك على الوسيلة الفعالة فى الإفصاح. إنك ستتمثل موسيقى اللغة التى تقوم بقراءتها بتمعن وضغط على النبرات. وعندما تجد جملة فيها موسيقى كلامية تعجبك، كررها عدة مرات وتذوقها جيداً حتى تمتص رحيقها، وحتى تصير من لحم كيانك الكلامى.

ثانياً: لا تظن يا صديقى أن البلاغة تتحصر فى اللغة الفصحى. اعلم أن للغة العامية بلاغتها أيضاً. فلقد تجد شخصاً بليغاً عندما يتحدث بالفصحى، ولكنك تجده غير مؤثر فى العامة وفى معارفه وأصدقائه عندما يتحدث إليهم فى حياته اليومية وفى مواقف الحياة المتباينة التى لا يستخدم فيها اللغة الفصحى. ذلك لأنه لم يمرن لسانه على بلاغة الكلام العامى، بل حصر تدربه على اللغة الفصحى. وعلى هذا فإننا نطالبك بالتدرب أيضاً على الإبانة باللغة العامية فى المواقف المتباينة.

ثالثاً: ولسنا نبالغ إذا قلنا أن هناك تعبيرات ومصطلحات وطريقة للكلام تختص بها كل طبقة من طبقات الشعب، بل وكل حرفة من الحرف وكل مهنة من المهن المعروفة. وطبيعى أنك كلما كنت بليغاً فى التحدث بأكثر تلك اللهجات وفاهما لما تتضمنه من مصطلحات، فإنك تكون أكثر تأثيراً فى الأشخاص

الذين يختصون بتلك اللهجات. المهم أن تقف على ما تتميز به طريقة كلامهم من موسيقى كلامية وأن تكتسبها اكتساباً وتمتصها امتصاصاً.

رابعاً: حاول أن تحفظ عن ظهر قلب العديد من الأمثال الشعبية وأن تتمثل ما تحتويه من موسيقى لغوية. لا تحاول إحالة المثل الشعبى العامى من عاميته إلى الفصحى. ان هذا يعد تزييفاً ومسخاً للمثل. لا تحاول أن تعدل المثل بأن تشكل بعض الكلمات فيه بالتشكيل الصحيح. فمثلاً عندما تسمع هذا المثل (رجل تِدّبّ مَطرحْ ما تِحِبّ) بالتشكيل المبين هنا، فإن عليك أن تحفظه كما هو. ان كلمة رجل بكسر اللام قيلت فى المثل مجرورة، اتركها كما هى لا تضمها. وتقول (رجلٌ) بضم اللام. إن المثل الشعبى شأنه شأن أى كائن حى لا يجوز أن نغير فى قوامه حتى لا نمسخه. عليك بحفظه كما هو وأن تستخدمه بنفس النغمة التى سمعتها متلبسة به وأن تستخدمه فى المواقف الصحيحة. لا تقل فى نفسك أن هذا المثل لا يتمشى مع ثقافتى اللغوية. اعلم أن بلاغتك فى الكلام تعتمد على موسيقى الكلام، وأن من أهم الوسائل التى تعينك على الدرب على موسيقى الكلام هى تلك الأمثال العامية الشعبية كما قيلت بالفعل. استخدمها كما هى بغير خجل أو تردد أو تعديل. وكلما كانت حصيلتك من الأمثال العامية أوسع، كنت أكثر دربة على موسيقى الكلام.

## دقة الملاحظة سبيلك إلى ذاكرة جيدة

(اكتشف توماس إديسون أن سبعة وعشرين من مساعديه اعتادوا كل يوم ولمدة ستة أشهر المرور فى طريق معينة توصل من مصنع المصابيح إلى المصانع الرئيسية فى (منلوبارك) بولاية نيوجرس. وكانت هناك شجرة كرز تقوم على جانب الطريق، ومع ذلك لم يشعر بوجود هذه الشجرة أى شخص من هؤلاء السبعة والعشرين.

ويقول مستر إديسون فى حرارة وقوة: إن عقل الإنسان العادى لايلاحظ جزءاً من ألف مما تراه عيون المشاهدين، وضعف قدرتنا على الملاحظة ـ أى ملاحظة ـ لايكاد يصدق.

قدم شخصاً عادياً لاثنين أو ثلاثة اشخاص من أصدقائك، واترك له فرصة نحو دقيقتين فلا تجده يذكر اسم واحد منها، لماذا؟ لأنه لم يلتفت التفاتاً كافياً، ولم يمعن يهما النظر بدقة قبل كل شىء. ويغلب أن يقول لك إن ذاكرته ضعيفة، ولكن الواقع غير ذلك، إذ إن ملاحظته هى الضعيفة. ويجدر به ألا يلوم آلة التصوير لأنها عجزت عن التقاط الصور فى الضباب، ولكنه يتوقع أن عقله يحتفظ بالانطباعات المتراخية الغائمة إلى حد ما. إن هذا لن يحدث بطبيعة الحال.

كان لدى جوزيف بولترز مؤسس صحيفة «نيويورك ورلد» ثلاث كلمات يضعها فوق كل مكتب من مكاتب موظفيه هى:

- الدقة
- الدقة
- الدقة

وهذا هو ما نريده: اصغ إلى اسم الرجل بدقة، وصمم على ذلك، ثم اسأله أن يعيد ذكر اسمه، واستفهم عن هجائه، فحينئذ يشعر بالزهو لاهتمامك به، وتستطيع حينئذ أن تتذكر اسمه لأنك ركزت تفكيرك فيه وحصلت على انطباع واضح دقيق.

## صفات البشر وكيفية التعامل معهم

### أولاً: الودود ذو الشخصية البسيطة

### كيف نتعامل معه ؟

١ - قابله باحترام وحافظ على الإصغاء الجيد.

٢ - المحافظة على مناقشة الموضوع المطروح وعدم الخروج عنه.

٣ - حاول العمل على توجيه الحديث إلى الهدف المنشود.

٤ - تصرّف بجدية عند الحاجة.

٥ - حاول المحافظة على المواعيد، وأفهمه مدى أهمية الوقت.

**خصائصه**

١ ـ هادئ وبشوش وتتميز أعصابه بالاسترخاء.

٢ ـ يثق بالناس ويثق أيضاً بنفسه.

٣ ـ يرغب فى سماع الإطراء من الآخرين.

٤ ـ طيب القلب ويرحب بزواره ومقبول من الآخرين.

٥ ـ غير منظم ولا يحافظ على المواعيد وليس للزمن قيمة عنده.

٦ ـ حسن المعاملة والمعشر وكثير المرح.

٧ ـ لديه الشعور بالأمان.

٨ ـ يتحاشى الحديث حول العمل.

٩ ـ يرى نفسه بخير والآخرين بخير أيضاً.

**ثانيـــــــاً: المتردد..**

**كيف نتعامل معه ؟**

١ ـ محاولة زرع الثقة فى نفسه.

٢ ـ التخفيف من درجة القلق والخجل بأسلوب أبوى.

٣ ـ ساعده على اتخاذ القرارات وأظهر له مساوئ التأخير فى ذلك.

٤ ـ أعمل على توفير نظام معلومات جيد لتزويده.

٥ ـ أعطه مزيداً من التأكيدات.

٦ ـ أفهمه أن التردد يضر بصاحبه وبعلاقته مع الآخرين.

٧ ـ أفهمه أن الإنسان يحترم بثباته وقدرته على اتخاذ القرار.

**خصائصه**

ـ يفتقر إلى الثقة بنفسه.

ـ تظهر عليه علامات الخجل والقلق.

- تتصف مواقفه غالباً بالتردد.
- يجد صعوبة فى اتخاذ القرار.
- يضيع وسط البدائل العديدة.
- يميل للاعتماد على اللوائح والأنظمة.
- كثير الوعود ولا يهتم بالوقت.
- يطلب المزيد من المعلومات والتأكيدات.
- يرى نفسه أنه ليس بخير والآخرين بخير.

**ثالثاً: الطالب الذى تتصف ردود الفعل لديه بالبطء**

**كيف نتعامل معه ؟**

١ - عالجه بأسلوبه من خلال إصغائك الجيد.

٢ - وجه إليه الأسئلة المفتوحة التى تحتاج إجابات مطولة.

٣ - استخدم معه الصمت لتجبره على الإجابة.

٤ - لتكن بطيئاً فى التعامل معه ولا تتسرع فى خطواتك.

٥ - اظهر له الاحترام والود.

**خصائصه**

١ - يتميز بالبرودة ويصعب التفاهم معه.

٢ - يتميز بدرجة عالية من الإصغاء ويتفهم المعلومات.

٣ - لا يرغب فى الاعتراض على الأفكار المعروضة.

٤ - يتهرب من الإجابة عن الأسئلة الموجهة إليه.

٥ - لا يميل للآخرين فهو غير عاطفى.

## رابعاً: ذو الشخصية المعارضة

### كيف نتعامل معه ؟

١ ـ التعرف على وجهة نظره من خلال موقفنا الإيجابية معه.

٢ ـ تدعيم وجهة نظرك بالأدلة للرد على اعتراضاته.

٣ ـ أكد له أن لديك العديد من الشواهد التى تؤيد أفكارك.

٤ ـ عدم إعطائه الفرصة للمقاطعة.

٥ ـ قدم أفكارك الجديدة بالتدريج.

٦ ـ لتكن دائماً صبوراً فى تعاملك معه.

### خصائصه

١ ـ لا يبالى بالآخرين لدرجة أنه يترك أثراً سيئاً لديهم.

٢ ـ يفتقر إلى الثقة لذا تجده سلبياً فى طرح وجهات نظره.

٣ ـ تقليدى ولا تغريه الأفكار الجديدة ويصعب حثه على ذلك.

٤ ـ لا مكان للخيال عنده فهو شخصية غير مجددة.

٥ ـ عنيد، صلب، يضع الكثير من الاعتراضات.

٦ ـ يذكر كثيراً تاريخه الماضى.

٧ ـ يلتزم باللوائح والأنظمة المرعية نصاً لا روحاً.

٨ ـ لا يميل للمخاطرة خوفاً من الفشل.

## خامساً: ذو الشخصية العدوانية المستعدة للتشاجر

### كيف نتعامل معه ؟

١ ـ أصغ إليه جيداً لكى تمتص انفعاله وغضبه.

٢ ـ حافظ على هدوئك دائماً ولا تنفعل.

٣٣ - لا تأخذ كلامه على أنه يمس شخصيتك.

٤ - تمسك بوجهة نظرك ودافع عنها بقوة الحجة والبرهان.

٥ - أعده إلى نقاط الموضوع المتفق عليها.

٦ - استخدم معه المنطق وابتعد عن العاطفة.

٧ - ابتسم وحافظ على جو المرح.

**خصائصه**

١ - عدوانى ويثير المشاكل.

٢ - يمكن إثارته بسهولة.

٣ - يتمسك برأيه ويعتمد فقط على نفسه.

٤ - عبوس الوجه، متقلب المزاج ومتوتر الأعصاب.

٥ - يرفض الآخرين وأفكارهم ويبدى عدم اهتمام.

٦ - يستخدم أسلوب الهجوم على الجوانب الشخصية.

٧ - يكثر من الصياح لكى يروع الآخرين.

**سادساً: الثرثار**

**كيف نتعامل معه ؟**

١ - أثبت له أهمية الوقت وأنك حريص عليه.

٢ - أشعره بأنك غير مرتاح لبعض أحاديثه وذلك بالنظر إلى ساعتك وبالتنفيخ.

**خصائصه**

١ - كثير الكلام ويتحدث عن كل شىء وفى كل شىء.

٢ - يعتقد أنه مهم.

٣ ـ يمكن ملاحظة رغبته فى التعالى إلا أنه أضعف مما تتوقع.

٤ ـ يتكلم عن كل شىء باستثناء الموضوع المطروح للبحث.

٥ ـ يقع فى الأخطاء العديدة.

٦ ـ واسع الخيال ليثبت وجهة نظره.

**سابعاً: الخجول**

**كيف نتعامل معه ؟**

١ ـ أطلب منه تقديم وجهة نظره.

٢ ـ قل له: إن الإنسان يحترم لمعلوماته، وإظهارها للاستفادة منها.

٣ ـ حاول أن تعمل على زيادة ثقته بنفسه وذلك بوضعه فى مواقف مضمون نجاحها.

٤ ـ لا تقدم إليه البدائل، وحاول أن تعطيه الحل ليثبت عليه.

**خصائصه**

١ ـ يفتقد إلى الثقة فى نفسه.

٢ ـ من السهولة إرباكه.

٣ ـ متحفظ ويتبدل لونه لأقل مؤثر.

٤ ـ يحاول الاختباء خلف الآخرين.

٥ ـ يتصف سلوكه عامة بالفشل فى حياته العملية والخاصة.

**ثامناً: العنيد**

**كيف نتعامل معه ؟**

١ ـ أشرك الآخرين معك لكى توحد الرأى أمام وجهة نظره.

٢ ـ أطلب منه قبول وجهة نظر الآخرين لمدة قصيرة لكى تتوصلوا إلى اتفاق.

٣ ـ أخبره بأنك ستكون سعيداً لدراسة وجهة نظره فيما بعد.

**خصائصه**

١ ـ يتجاهل وجهة نظرك ولا يرغب فى الاستماع إليها.

٢ ـ يرفض الحقائق الثابتة ليظهر درجة عناده.

٣ ـ صلب، قاس فى تعامله.

٤ ـ ليس لديه احترام للآخرين ويحاول النيل منهم.

**تاسعاً: المتعالى**

**كيف نتعامل معه ؟**

١ ـ لا تحاول استخدام السؤال المفتوح معه، لأنه ينتظر ذلك ليحاول إثبات أن لديه المعلومات المتخصصة حول الموضوع المطروح أكثر بكثير مما لديك، لأنه يشعر عند توجيه السؤال المفتوح إليه أنه هو حلال المشاكل وأن رأيك لا يمثل أى قيمة بالنسبة له.

**خصائصه**

١ ـ يعتقد أن مكانه وسط المجموعة لا يمثل المكانة التى يستحقها وأن ذلك يمثل مستوى أقل بكثير مما يستحق.

٢ ـ يحاول تصيد السلبيات لدى الآخرين ويحاول إيصالهم إلى المواقف الحرجة.

٣ ـ يعامل الآخرين بتعال لاعتقاده أنه فوق الجميع.

**عاشراً: الذى يبحث عن الأخطاء**

**كيف نتعامل معه ؟**

١ ـ لا تفقد السيطرة على أعصابك معه.

٢ ـ لا تفتح له الباب الكامل ليقول كل ما عنده.

٣ ـ أصغ إليه بدرجة عالية.

٤ ـ أفهمه أن لكل إنسان حدودًا يجب أن يلتزم بها.

٥ ـ لا تعطه الفرصة للسيطرة الكلامية.

**خصائصه**

١ ـ مقولته المشهورة: الهجوم خير وسيلة للدفاع.

٢ ـ يتصيد الأخطاء على درجة عالية.

٣ ـ لديه دائماً مجموعة من الأسئلة ليواجه بها الآخرين.

٤ ـ تراه يتنقل من مكان لآخر بحثاً عن الأخطاء.

٤ ـ ليس لديه احترام لمشاعر الآخرين.

**الحادى عشر: المتحذلق**

**كيف نتعامل معه ؟**

١ ـ أدخل عليه من خلال ما يحب وبالذات جانب الرقة.

٢ ـ تحدث معه حول القوانين واللوائح والأنظمة.

٣ ـ تعامل معه بالمادة المكتوبة.

**خصائصه**

١ ـ لا يصدق شيئاً إلا ما هو مكتوب.

٢ ـ يهتم باللوائح والأنظمة على درجة عالية.

٣ ـ يقسم مكتبه إلى عدة أقسام: للقلم مكانه، وللتليفون مكانه، وهكذا، ولو حدث أى تغيير ولو خفيف لأقام الدنيا وأقعدها.

**الثانى عشر: المفكر الإيجابى**

**كيف نتعامل معه ؟**

١ ـ ليكن تعاملك معه إيجابياً بمنهج ناضج.

٢ ـ اتبع التسلسل المنطقى فى أحاديثك معه.

٣ ـ لا تأخذ كل ما يطرحه قضايا مسلم بها.

٤ ـ كن أميناً فى تعاملك معه.

٥ ـ تقبل تحدياته واستجب لها بفاعلية.

### خصائصه

١ ـ يتصف بمواقفه الإيجابية الجادة المعقولة.

٢ ـ متحمس، ذكى، يهتم بالنتائج.

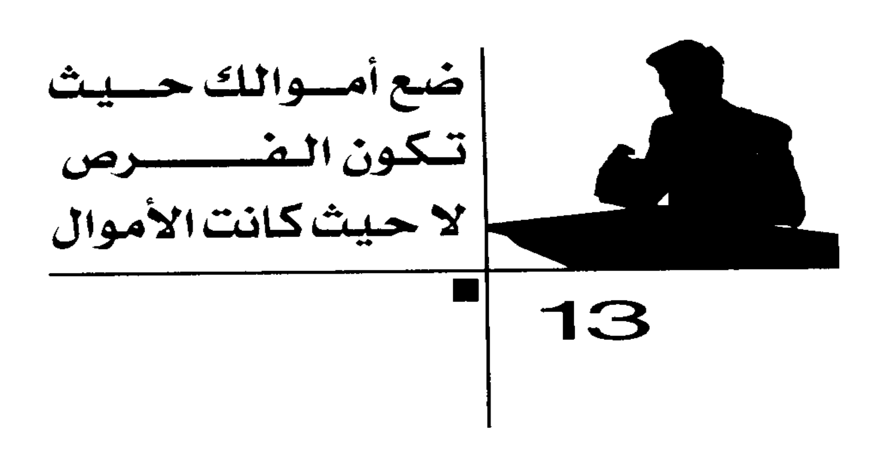
٣ ـ مفاوض جيد ويوجه الأسئلة البناءة.

٤ ـ يعترض بأسلوب لبق مقبول.

٥ ـ يصغى إصغاءً جيداً.

٦ ـ واقعى ويتخذ قراراته بهدوء وعقلانية.

■ ■ ■



# 13
# ضع أموالك حيث تكون الفرص لا حيث كانت الأموال

حينما يكون لديك منتج موفق، وناجح إلى حد كبير، تُريد أن تخاطر بكل شىء فى محاولة محددة، ومدروسة، وتريد أن تذهب إلى أبعد حد، وتنتج منه بغزارة. إن أكبر مصدر لحمايتك من الغارات، والاعتداءات التنافسية هو الاستثمار الشامل فى الموارد، فإذا لم تتحرك بسرعة كافية، فإنك تترك المجال لمنافسيك ليحصدوا ثمار ما زرعته يداك.

إحدى المشكلات التى تواجهك فى القيام بذلك تتعلق بالميزانية السنوية. ففى الوقت الذى تعتبر فيه هذه الميزانية وسيلة لمتابعة، ومراقبة أموالك، فإنها توُجد نظاماً فيه القليل من المرونة لاستيعاب التغيرات.

أتستطيع تصور حرب تقوم على ميزانية سنوية؟ فقد تسير الأمور فيها كشىء من هذا القبيل: آسف أيها العقيد، عليك أن تنتظر حتى شهر كانون الثانى/ يناير للحصول على التعزيزات؛ أى حينما نحصل على ميزانيتنا الجديدة. المشكلة التى تبرز فى مثل هذا الموقف تتعلق بالفرصة الضائعة.

إن انطلاقك فى تنفيذ برنامجك يُمكن أن يتسبب فى خطأ كبير لدى منافسك الرئيس، والفرصة فى استثمار هذه الثغرة يمكن أن تتطلب تخصيص زيادة مهمة فى الجهد والمال. فالانتظار حتى حلول موعد الميزانية القادمة، يعنى أن الوقت متأخر للغاية.

لكن الأمر لا ينحصر فى كرُهنا، أو حُبنا للميزانية العامة، فنحن فى موقف، وُجدنا فيه لنبقى. لقد قضينا، والحالة هذه، سنوات عديدة نبحث عن نظام استهلك مبلغاً محدداً من المال، وتم صرفه على نحو حقق الفائدة القصوى المرجوة منه.

لقد شق ذلك البحث طريقه بصفة أساسية فى سوق لشركات تنتج منتجات متعددة، ولها ميزانيات ضخمة، أى فى الموقع الذى تكمن فيه معظم المشكلات المتعلقة (بإنفاق الأموال بطريقة أكثر حكمة وروية).

إن مشكلة الأموال التى تعانى منها الشركات الصغيرة أحادية المنتج، تتمحور حول الحصول على أموال كافية للإنفاق، فهذه الشركات لا تملك ـ عادة ـ أموالاً كافية لإضاعتها.

دعونا نحلل الطريقة التى تنفق فيها الأموال عادة، فى الشركات المتعددة المنتجات، وخير ما يمكن وصف هذه الطريقة به، فى العادة، هو نظام (البنود الصغيرة المتنوعة)، فلكل منتج ميزانيته الخاصة. إن خبرتنا فى هذا المجال تفيد بأن المبلغ المحدد فى الميزانية، يكون ـ فى العادة ـ مبنياً على حجم مبيعات ذلك المنتج أكثر من استناده إلى عوامل أخرى.

وبالنسبة للميزانية، فإن السؤال الذى يتردد على مسامعنا أكثر من غيره، هو: ما نسبة المبلغ الذى تنفقه الشركات عادة على التسويق، إلى حجم المبيعات لديها؟. إجابتنا عن هذا السؤال هى: (ما يكفى لأداء العمل).

إن المشكلة التى تواجه الشركات التى تتبع ذلك الأسلوب، هى أن بعض المنتجات، وخاصة ذات المبيعات الأقل، تعانى من قلة الإنفاق عليها. أما الوجه الآخر للمشكلة، فهو أن المنتجات المستقرة الوضع فى السوق، تحصل على حصة الأسد فى الميزانية، سواء أكانت هذه المنتجات تحتاج إلى تلك الحصة أم لا! ومَن ذا الذى سيعترف بأن مبالغ هذه الميزانية مطلوبة فعلاً، أم يتم تبذيرها؟

ما يعنيه ذلك، فى أغلب الأحوال، هو أن الأفكار والمنتجات الجديدة غالباً ما تنتهى إلى عدم كفاية المخصصات المالية التى تحتاجها. ففى العادة، يواجه طلبك الحصول على مخصصات كبيرة من الميزانية بالنوع التالى من الملاحظات: (قدم هذا الطلب فى وقت لاحق حينما تكون أرقام مبيعاتك أفضل). ولكن كيف يتسنى لها أن تصبح أفضل دون توافر المبالغ الكافية لأداء العمل؟

وبالاضافة إلى ذلك، نجد أن جميع المنتجات فى نظام معين تعانى من اللامرونة. فالمبالغ التى تستثمر، أو تصرف فى جوانب مختلفة هنا وهناك، للمنتج تلو الآخر، يستحيل استردادها. إن هذا النوع من التجزئة فى مخصصات الميزانية، يستحيل معه استغلال الفرص الجديدة التى تظهر فجأة فى السوق، أو الاستفادة من مواقف المنافسين فيها. «إنها فكرة جيدة يا (هارى)، عُد إلينا فى السنة القادمة حينما تتوافر لدينا ميزانية جديدة!».

إن المشكلة فى الفرص العالمية الجديدة التى تظهر بسرعة فائقة، تكمن فى أنها لا تدوم لمدة طويلة جداً، فسرعان ما تقتنصها، وتستثمرها جهة أخرى غيرك.

تلك هى المشكلات التقليدية التى تواجه ميزانياتكم النموذجية. ونعرض عليكم أدناه أسلوباً غير تقليدى لتحقيق أقصى حد ممكن من الدخل السنوى، حيث يستطيع هذا الأسلوب جعل عدد معين من الأعمال يؤدى بطريقة ملائمة:

**الخطوة الأولى ـ إعداد خطط التسويق:**

طوّر خططاً تحدد وضع كل منتج حسب دورة حياته التسويقية، فهل تتعامل مع سوق جديدة؟ ما هو وضع المنافسة فى هذه السوق؟ ما هو الجانب التنافسى العقلى فيها؟ ما هو موقعك بالنسبة لتوزيع المنتج؟ ما مدى وعى، وفهم، واستيعاب العملاء لمنتجك، وللمنافسة؟

هذه الخطط يجب أن تكون صريحة ومبنية على الحقائق الدامغة التى لا يمكن التنكر لها، وليس على التفكير المبنى على الرغبات.

**الخطوة الثانية ـ رتب فرص المنتج:**

ذلك هو المكان الذى تتدخل فيه الأرقام حينما تحدد المنتجات التى يحتمل أن تدر أرباحاً أكثر من غيرها، إذا ما نفذ العمل بالطريقة الملائمة، فهل يتطلب هذا المنتج، أو هذه الخدمة تقسيط الأسعار؟ هل المنتج، أو الخدمة عبارة عن فكرة جيل جديد يمكنه

مساعدتى فى تحقيق الريادة فى السوق؟ أم هو عبارة عن عمل يتعلق ببضاعة معينة لها جذور تنافسية فى السوق؟

هذه الخطوة تتطلب بالفعل عملاً حدسياً واعياً؛ ذلك لأنك لا تستطيع التنبؤ بالمستقبل، فما تحاول فعله هو تقييم، وتثمين قيمة كل خطوة تخطوها لتحديد أى منتج، أو كل خدمة تتوافر لها أفضل الفرص لتحقيق الربح الأفضل.

إليك هذه التلميحات المساعدة فى تحديد قيمة التقييم والتثمين: ثمِّن حجم منافستك فى كل معركة، فكلما كانت المنافسة أضعف، تحسنت فرصتك فى النجاح، فمنافسة الجيوش الضخمة المدربة تدريباً عالياً لا يوجد فيها الكثير من اللهو، والتسلية.

**الخطوة الثالثة ـ خصص مهمات الإعلانات التجارية:**

حيث إن الإعلانات التجارية تفضى إلى تحمل الجزء الأكبر تكلفة ضمن الخطة التسويقية، ومن الأهمية أن تتأكد من صرف المخصصات المالية للإعلانات فى الأماكن التى تؤدى فيها الغرض المحدد لها.

فعلى سبيل المثال، الإعلانات التجارية لها فائدة خاصة فى توعية العملاء بأفكارك، ومننجاتك الجديدة، وقد تكون مفيدة أيضاً فى مقارنة منتجك بمنتج منافسك. (من خلال تصوير الجانب العقلى التنافسى لديك بطريقة مسرحية).

لن يكون للإعلان التجارى تأثير بالغ على عميل محتمل حينما تحاول إقناع ذلك العميل، أو تغيير ما يدور فى عقليته، فمن المستحيل إقناعه حقاً. ولن يكون للإعلان تأثير بالغ أيضاً إذا كان يوفر التسلية، والترفيه لعملائك المحتملين، ولا يغرس فكرة (التميز) فى عقولهم.

**الخطوة الرابعة ـ توقف حينما لا يتوافر لديك المال:**

ذلك هو الموقف الذى يتعين على كبير المديرين التنفيذيين أن يتوقف دونه، وأن يكون قليل الإحساس، ومتحجر القلب فى مواجهته.

حينما تنتهى من تحديد قائمة أولويات برامجك المختلفة استناداً إلى الأرباح المحتملة. والمهمات المؤثرة، باشر عملك من أعلى القائمة متجهاً إلى الأولويات الأدنى. فإذا كان كل ما تستطيع تحمل تنفيذه لا يتجاوز ثلاثة برامج رئيسة، فليكن الأمر كذلك. وحينما تبلغ هذا الحد الأقصى، أى حد البرامج الثلاثة، فإن ما تبقى من البرامج على قائمة الأولويات ليس له نصيب فى التنفيذ، وينبغى تأجيل تلك البرامج إلى السنة التالية. واصل أداءك بقليل من الجهد دون أن تتعرض للنقد. وما تحاول فعله، رغم ما تعانيه حتماً من صرير الأسنان، هو تجنب بعثرة الكثير من المال هنا، وهناك على عدد من المشروعات. إن ما تريده هو الحصول على أقصى حد ممكن من الإيرادات مقابل بذل قصارى الجهود.

ثمة ملاحظة أخيرة: لقد وصفت عملية الميزانيات السنوية كعملية تخص شركة معينة. بامكانك أن تطبق هذا الأسلوب على أحد الأقسام فقط فى الشركات الكبيرة. وبعبارة أخرى، بامكان كل مدير قسم من الأقسام فى الشركة الكبيرة أن يطور ميزانياته باستخدام الطريقة نفسها.

المهم فى هذا الأسلوب هو الانهماك الكلى الشامل للإدارة العليا فيه، فهو بمثابة لعبة لتخصيص الأموال، لا لبعثرتها، فأنت لا تنفق الأموال حسبما يمليه عليك الوضع الراهن، إنك تحاول تخصيصها على النحو الأمثل لمواجهة الفرص المستقبلية، كما أنك تتأكد من إنفاق ما يكفى لأداء العمل على الوجه المطلوب.

## الإبداع..طريقك نحو قيادة المستقبل

يظن بعض الناس أن الإنسان المبدع ولد هكذا مبدعاً، وهو مفهوم غير صحيح، وللاختصار أقول كل شخص يستطيع أن يبدع ويبتكر إلا من يأبى!

كان أحد رجال الأعمال يقف فى طابور طويل فى إحدى المطارات، لاحظ الرجل أن أغلفة تذاكر السفر بيضاء خالية، ففكر فى طباعة إعلانات على هذه المغلفات وتوزيع هذه الأغلفة مجاناً على شركات الطيران، وافقت شركات الطيران على هذا العرض،

وتعاون رجل الأعمال مع مدير إحدى المطابع وتم هذا المشروع، والنتيجة أرباح بملايين الدولارات! الفكرة إبداعية وصغيرة، لكنها جديدة ولم يفكر فيها أحد من قبل، وصار لهذا الرجل زبائن من الشركات الكبرى فى الولايات المتحدة.

## الإبداع الفردى

نستعرض فى هذا القسم خصائص الشخص المبدع، معوقات الإبداع لدى الأفراد، طرق وأساليب لتصبح أكثر إبداعاً، طرق توليد الأفكار، ثم بعض الأمثلة والمجالات التى يستطيع الفرد أن يبدع فيها.

## صفات المبدعين

هذه بعض صفات المبدعين، التى يمكن أن تتعود عليها وتغرسها فى نفسك، وحاول أن تعود الآخرين عليها أيضاً.

- يبحثون عن الطرق والحلول البديلة ولا يكتفون بحل أو طريقة واحدة.
- لديهم تصميم وإرادة قوية.
- لديهم أهداف واضحة يريدون الوصول إليها.
- يتجاهلون تعليقات الآخرين السلبية.
- لا يخشون الفشل ( أديسون جرب ١٨٠٠ تجربة قبل أن يخترع المصباح الكهربائى ).
- لا يحبون الروتين.
- يبادرون.
- إيجابيون ومتفائلون.

وإذا لم تتوافر فيك هذه الصفات لا تظن أنك غير مبدع، بل يمكنك أن تكتسب هذه الصفات وتصبح عادات متأصلة لديك.

## معوقات الإبداع

معوقات الإبداع كثيرة، منها ما يكون من الإنسان نفسه ومنها وما يكون من قبل الآخرين، عليك أن تعى هذه المعوقات وتتجنبها بقدر الإمكان، لأنها تقتل الإبداع وتفتك به.

- الشعور بالنقص ويتمثل ذلك فى أقوال بعض الناس: أنا ضعيف، أنا غير مبدع... إلخ.
- عدم الثقة بالنفس.
- عدم التعلم والاستمرار فى زيادة المحصول العلمى.
- الخوف من تعليقات الآخرين السلبية.
- الخوف على الرزق.
- الخوف والخجل من الرؤساء.
- الخوف من الفشل.
- الرضا بالواقع.
- الجمود على الخطط والقوانين والإجراءات.
- التشاؤم.
- الاعتماد على الآخرين والتبعية لهم.

## طرق وأساليب لتصبح أكثر إبداعاً

- مارس رياضة المشى فى الصباح الباكر وتأمل الطبيعة من حولك.
- خصص خمس دقائق للتخيل صباح ومساء كل يوم.
- ناقش شخصاً آخر حول فكرة تستحسنها قبل أن تجربها.
- تخيل نفسك رئيسًا لمجلس إدارة لمدة يوم واحد.

- استخدم الرسومات والأشكال التوضيحية بدل الكتابة فى عرض المعلومات.
- قبل أن تقرر أى شىء، قم بإعداد الخيارات المتاحة.
- جرب واختبر الأشياء وشجع على التجربة.
- تبادل عملك مع زميل آخر ليوم واحد فقط.
- ارسم صوراً وأشكالاً فكاهية أثناء التفكير.
- فكر بحل مكلف لمشكلة ما ثم حاول تحديد إيجابيات ذلك الحل.
- قدم أفكاراً واطرح حلولاً بعيدة المنال.
- تعلم رياضة جديدة حتى إن لم تمارسها.
- اشترك فى مجلة فى غير تخصصك ولم يسبق لك قراءتها.
- غير طريقك من وإلى العمل.
- قم بعمل السكرتير بنفسك، وأعطه إجازة إجبارية!
- قم بترتيب غرفتك، وغسل ملابسك وكيها وحدك.
- غير من ترتيب الأثاث فى مكتبك أو غرفتك.
- احلم وتصور النجاح دائماً.
- قم بخطوات صغيرة فى كل عمل، ولا تكتفى بالكلام والأمانى.
- أكثر من السؤال.
- قل لا أعرف.
- إذا كنت لا تعمل شيئًا، ففكر بعمل شىء إبداعى تملأ به وقت فراغك.
- العب لعبة ماذا لو..؟
- انتبه إلى الأفكار الصغيرة.
- غير ما تعودت عليه.

- احرص أن يكون فى أى عمل تعمله شىء من الإبداع.

- تعلم والعب ألعاب الذكاء والتفكير.

- اقرأ قصصًا ومواقف عن الإبداع والمبدعين.

- خصص دفترًا لكتابة الأفكار ودون فيه الأفكار الإبداعية مهما كانت هذه الأفكار صغيرة.

- افترض أن كل شىء ممكن.

## طرق توليد الأفكار

وصلنا إلى التطبيق العملى، كيف نولد ونبتكر افكارًا وحلولاً جديدة، إليك هذه الطرق:

- حدد هدفاً واضحاً لإبداعك وتفكيرك.

- التفكير بالمقلوب، أى اقلب ما تراه فى حياتك حتى تأتى بفكرة جديدة، مثال: الطلاب يذهبون إلى المدرسة، عندما تعكسه تقول: المدرسة تأتى إلى الطلاب، وهذا ما حدث من خلال الدراسة بالإنترنت والمراسلة وغيرها.

- الدمج، أى دمج عنصرين أو أكثر للحصول على إبداع جديد، مثال: سيارة + قارب = مركبة برمائية، وتم تطبيق هذه الفكرة!

- الحذف، احذف جزءًا أو خطوة واحدة من جهاز أو نظام إدارى، فقد يكون هذا الجزء لا فائدة له.

- الإبداع بالأحلام، تخيل أنك أصبحت مديراً لوزارة التعليم مثلاً، ما الذى ستفعله؟ أو تخيل أننا نعيش تحت الماء، كيف ستكون حياتنا؟

- المثيرات العشوائية، قم بزيارة محل للعب الأطفال، أو سافر لبلاد لم تزرها من قبل، أو امش فى مكان لم تره من قبل، ولا تنس أن تحمل معك دفتر ملاحظات وقلمًا لكى تسجل أى فكرة أو خاطرة تخطر على ذهنك.

ـ الإبداع بالتنقل، أى تحويل ونقل فكرة تبدو غير صحيحة أو معقولة إلى فكرة جديدة ومعقولة.

ـ زاوية نظر أخرى، انظر إلى المشكلة أو الإبداع أو المسألة من طرف ثان أو ثالث، ولا تحصر رؤيتك بمجال نظرك فقط.

ـ ماذا لو؟، قل لنفسك: ماذا لو حدث كذا وكذا.. ستكون النتيجة.....

ـ كيف يمكن؟ استخدم هذا السؤال لإيجاد العديد من البدائل والإجابات.

ـ استخدامات أخرى، هل تستطيع أن توجد ٢٠ استخدامًا آخر للقلم غير الكتابة والرسم؟ جرب هذه الطريقة وبالتأكيد ستحصل على أفكار مفيدة.

ـ طور باستمرار، لا تتوقف عن التطوير والتعديل فى أى شىء.

## أمثلة وتطبيقات

١- تصور أن مؤسستك قررت الاستغناء عنك، فماذا ستفعل؟ هل ستبحث عن وظيفة جديدة أو ستبدأ مشروعك الخاص، أو لن تفعل أى شىء بالمرة، فكر وابتكر فكرة إبداعية جديدة، وطبقها إذا أمكن، ولا تنس أن الخوف على الرزق من معوقات الإبداع.

٢- انظر إلى المخلفات والمهملات التى فى المنزل، هل بإمكانك أن تستفيد منها؟ على طاولتى علبة لوضع الأقلام فيها، هذه العلبة كانت فى الأصل علبة لطعام!! لكن تم تنظيفها وتزيينها حتى أصبحت جميلة ومفيدة.

٣- تود أن تذهب مع عائلتك فى رحلة إبداعية، كيف ستكون هذه الرحلة؟

٤- غرفتك غير منظمة، كيف سترتبها بحيث توفر مساحة كبيرة، ويكون هذا الترتيب عمليًا أيضاً.

٥- سيزورك بعض أصدقائك فى المنزل، كيف ستستقبلهم بطريقة إبداعية؟

٦- رغبت فى تنشيط أفراد أسرتك بنشاط إبداعى جديد، كيف سيكون هذا النشاط؟

٧- قررت أن تزرع حديقة منزلك بنباتات الزينة، كيف ستزرعها وكيف سيكون شكلها؟

٨- لاحظت أن النفقات المالية كثيرة فى منزلك، كيف ستقلص هذه النفقات؟

٩- تود أن تتعلم وتزيد ثروتك المعرفية، ابتكر ١٠ طرق لتزيد من معرفتك.

١٠- إذا كنت تعتمد على الخادمة فى أعمال المنزل، تصور أنك تخليت عنها لمدة أسبوع، كيف ستتدبر أعمال المنزل؟ وطبق هذا التمرين عملياً وتخلص من الخادمة ومن سلبيات الخدم.

## طرق وأساليب لتصبح أكثر إبداعاً

كن شخصاً مبدعاً ولا تلتفت إلى ما يقوله غيرك من تعليقات سلبية ومثبطة، وحاول أن تنمى مهارة الإبداع لديك واعلم أنها مهارة تستطيع أن تكتسبها، والإبداع ضرورى لحياة الفرد لكسر الروتين والملل، ولتطوير مهاراته ومعارفه، ولإثراء حياته بالتجارب والمواقف الجميلة، لذلك فكر فى كل حياتك الشخصية وحاول أن تبدع ولو قليلاً فى كل مجال.

١ ـ مارس رياضة المشى فى الصباح الباكر وتأمل الطبيعة من حولك.

٢ ـ خصص خمس دقائق للتخيل صباح ومساء كل يوم.

٣ ـ ناقش شخصاً آخر حول فكرة تستحسنها قبل أن تجربها.

٤ ـ تخيل نفسك رئيسًا لمجلس إدارة لمدة يوم واحد.

٥ ـ استخدم الرسومات والأشكال التوضيحية بدل الكتابة فى عرض المعلومات.

٦ ـ قبل أن تقرر أى شىء، قم بإعداد الخيارات المتاحة.

٧ ـ جرب واختبر الأشياء وشجع على التجربة.

٨ ـ تبادل عملك مع زميل آخر ليوم واحد فقط.

٩ ـ ارسم صوراً وأشكالاً فكاهية أثناء التفكير.

١٠ ـ فكر بحل مكلف لمشكلة ما ثم حاول تحديد إيجابيات ذلك الحل.

١١ ـ قدم أفكاراً واطرح حلولاً بعيدة المنال.

١٢ ـ تعلم رياضة جديدة حتى إن لم تمارسها.

١٣ ـ اشترك فى مجلة فى غير تخصصك ولم يسبق لك قراءتها.

١٤ ـ غير طريقك من وإلى العمل.

١٥ ـ قم بعمل السكرتير بنفسك، وأعطه إجازة إجبارية!

١٦ ـ قم بترتيب غرفتك، وغسل ملابسك وكيها وحدك.

١٧ ـ غير من ترتيب الأثاث فى مكتبك أو غرفتك.

١٨ ـ احلم وتصور النجاح دائماً.

١٩ ـ قم بخطوات صغيرة فى كل عمل، ولا تكتف بالكلام والأمانى.

٢٠ ـ أكثر من السؤال.

٢١ ـ قل لا أعرف.

٢٢ ـ إذا كنت لا تعمل شيئًا، ففكر بعمل شىء إبداعى تملأ به وقت فراغك.

٢٣ ـ العب لعبة ماذا لو..؟

٢٤ ـ انتبه إلى الأفكار الصغيرة.

٢٥ ـ غير ما تعودت عليه.

٢٦ ـ احرص أن يكون فى أى عمل تعمله شىء من الإبداع.

٢٧ ـ تعلم والعب ألعاب الذكاء والتفكير.

٢٨ ـ اقرأ قصصًا ومواقف عن الإبداع والمبدعين.

٢٩ ـ خصص دفترًا لكتابة الأفكار ودون فيه الأفكار الإبداعية مهما كانت هذه الأفكار صغيرة.

٣٠ ـ افترض أن كل شىء ممكن.

## نصائح تجعلك تغادر مكتبك مبكراً

التنظيم الخارجي يساعد إلى حد كبير على التنظيم الذهني

يستكشف هذا الكتاب المفاتيح الرئيسية العشرة التى تحسن نتائج الأعمال، وتقلل التوتر، وتوفر الوقت فى عالم أعمال اليوم.

كما يقدم استقصاءات ونصائح قد تقودك إلى نتائج ايجابية وتجعلك تغادر مكتبك مبكراً، بدلاً من صرف معظم حياتك فيه.

- يمكنك تفصيل المعلومات الواردة بهذا الكتاب حسب احتياجاتك الشخصية عن طريق التركيز على مناطق المشكلات، مثل مضيعات الوقت، ومشتتات الذهن، وتخمة البريد الالكترونى، وفقر التنظيم، واتباع الحلول الواضحة التى يقدمها هذا الكتاب. ومن خلال هذه النصائح ستجد أنك تعمل بشكل اكثر فاعلية وتصبح أكثر انتاجية فى كل مجال من مجالات حياتك، بحيث تعيش فى النهاية حسب أولوياتك الحقيقية. ولن تعمل فقط بشكل أسرع، بل ستعمل بشكل أفضل وتقلل التوتر، والأهم من كل ذلك أنك ستغادر مكتبك مبكرًا!!

يستعرض الكتاب العناصر العشرة الرئيسية التى أشرنا إليها فى البداية كالتالى:

١ - حسن الاستعداد، أى التخطيط والجدولة: بمعنى وضع خطة معينة لأعمالك اليومية. ففكرة الكثيرين عن الأهداف تنحصر فى الأهداف طويلة المدى ولا يعلمون أصلا أن هناك أهدافا يومية تساعد على تحديد ثم تحقيق أهداف المدى الطويل. فالمبدأ الأساسى هنا هو أن نعى تماما أن تنظيم حياتنا اليومية هو أول خطوة نحو تنظيم أهدافنا على المدى الطويل، خاصة فى حياتنا العملية.

٢ - تقليل تأثير المثبطات، أى مضيعات الوقت ومبطئات السرعة: والسبب الرئيسي وراء ذلك هو محدودية الوقت المتاح لنا، فتكون النتيجة الطبيعية هى محاولتنا الإسراع بكل ما نقوم به، أو إطالة يوم العمل عن طريق العمل لساعات أكثر، وهو ما يؤدي بدوره

إلى زيادة التوتر ضمن عديد من الآثار السلبية الأخرى. وللأسف فإن النتيجة الحتمية لذلك هى زيادة الاهتمام بالكم على حساب الكيف. فإذا تمكنت من تقليل مضيعات الوقت، التى قد تعتبرها أنت صغيرة، لكنها تلتهم اليوم تماما، فستتمكن من العمل لساعات أقل مع تحقيق إنجازات أكبر، وهو الهدف الأساسى لهذا الكتاب.

٣ ـ التنظيم، أى الترتيب ووضع الأنظمة: ويرتبط ذلك الأمر بمدى سيطرتك على أوراق العمل ورسائل البريد الالكترونى وأى معلومات واردة إلى أو من مكتبك. وتعريف التنظيم فى الحياة العملية هو «القدرة على فرز ومعالجة المعلومات بشكل فعال»، كما يتضمن ذلك التعريف أيضا القدرة على معرفة ما تريده، ومتى. لكنه يتضمن، بالإضافة إلى ما سبق ـ وهو ما يثير دهشة الكثيرين ـ أيضا التنظيم الخارجى والظاهرى للمكتب، أى تنظيم الأوراق والملفات، سواء الورقية أو الالكترونية. فالتنظيم الخارجى يساعد إلى حد كبير على التنظيم الذهنى.

٤ ـ الالتزام، أى المثابرة فى تتبع مهامك والإصرار على استكمالها، مع مقاومة كل ما من شأنه أن يشتت ذهنك. ومنه أيضا الالتزام بمستوى معين من العمل الجاد كمًّا وكيفًا بشكل يومى، مع عدم السماح للمزاج أو المشتتات بالإخلال بهذا الالتزام.

٥ ـ القلق، بسبب التوتر وزيادة الأحمال، وكلها من سمات الحياة العصرية. ولن يمكنك التحكم فى كل العوامل المحيطة بك، ولكن يمكنك التحكم فى العوامل الداخلية التى تخصك وحدك. ومنها ردود فعلك إزاء تلك المؤثرات وزيادة الأحمال. ومنها ألا تترك نفسك نهبا للقلق، بأن تتعرف على العوامل التى تسبب لك هذا القلق وتضعها فى حجمها الصحيح، وأن تعاهد نفسك وتلزمها بألا تكون ضحية لها.

٦ ـ التركيز، أى الانتباه. يتنافس ـ بل يتآمر ـ على تركيزنا ـ أو بالأدق على الإخلال به ـ عدة عوامل، خاصة فى حياتنا العصرية وهذا الكم الهائل من الضغوط التى نتعرض لها. هذا رغم ما للتركيز من درجة وأهمية قصوى بالنسبة لحياتنا العملية ونجاحنا العملى. ويندرج تحت بند العوامل المتآمرة تلك: الزملاء الثرثارون، والسرحان، وعدم تنظيم

الأفكار. أما أدوات التركيز التى يقترحها الكتاب فتتضمن تدوين الأفكار بالورقة والقلم، وتجنب الأماكن المزدحمة بالزملاء الثرثارين، والتعامل بحزم معهم، وعدم القيام بأكثر من مهمة أو عدد محدود من المهام فى ذات الوقت.

٧ ـ السيطرة على الوقت، أى إدارة الذات والأنشطة. لا يتعلق هذا الأمر فقط بعدد أو كم المهام التى تؤديها أو تنجزها خلال اليوم الواحد، بل يتعلق أيضا بأهمية هذه الموضوعات وأولويتها بالنسبة لك. وبالنسبة لحياتك العملية، وتعنى السيطرة على الوقت الالتزام بمواعيد تسليم المشروعات أو التقارير، سواء مع الزملاء أو الرؤساء أو العملاء أو الموردين. وتمتاز السيطرة على الوقت بأنها أداة نفسية رائعة لإشعارك بالإنجاز نهاية كل يوم. ومن مزاياه أيضا تقليل التوتر، وهو ما يضيف إلى يومك كمًا وكيفًا.

٨ ـ إدارة المعلومات، أى الأدوات والتكنولوجيا: فبعد أن كانت ثورة المعلومات تعمل لصالحنا تماما ولزيادة معلوماتنا، زاد الأمر عن حده ـ عملا بالمثل الدارج ـ فانقلب إلى ضده. فقد أصبحنا نعانى من تخمة المعلومات، مما أصبح يتطلب منا مجهودا مضاعفا لتنظيم تلك المعلومات وفرز المفيد من غير المفيد. وقد تكون تلك الخطوة أهم من تداول المعلومات ذاتها.

٩ ـ الحيوية، أى الاهتمام بالذات: تفرض علينا الحياة العصرية للأسف نمطا غير صحى للعيش. لذلك يجب علينا أن نتعمد اتباع منهج صحى، وألا ننجرف مع التيار السائد الذى يفرض علينا. فصحة البدن لها دور كبير فى نجاحك العملى. فهى تساعدك على المثابرة والتفكير السليم والتركيز..الخ. والنتيجة إنتاجية أفضل كما وكيفا.

١٠ ـ التوازن، أى وضع الحدود والموازنة بين الزوايا المختلفة لحياتك، خاصة الجانبين الشخصى والعملى. وأهم مبدأ هنا هو التنظيم، وعلى رأسه تنظيم الوقت. أما المبدأ الثانى فهو الفصل التام بين الجوانب المختلفة. والمبدأ الثالث هو التقسيم العادل لكل جانب، وإعطاء كل ذى حق حقه.

## التخيل وضرورة التركيز على فكرة واحدة

إن استخدام التخيل لعلاج مشكلة معينة، يقتضى الاهتمام بالمسألة المطروحة والتركيز عليها، وعدم السماح بأن يتسلل إلى الفكر غيرها.

والتركيز يتم كتركيز الضوء تماماً، كما تفعل العدسة فى حالة تجميع الأشعة، ومما يساعد على دفع التركيز ودعمه، اهتمام الشخص ودوافعه بتلك المشكلة، بمعنى: أن يكون التركيز برغبة وبغرض معين، لا مجرد التركيز فقط، بل يكون هناك هدف واضح.

وعلى ذلك: فإن أى عمل تقوم به، يجب أن تتصرف إليه كلية، وبقدر كبير من التعاطف والحماس، ومن المشاعر والأحاسيس الإيجابية.. وهذا يقتضى وضع الجسم فى حالة استرخاء تام (راحة وعدم توتر) ثم بعد ذلك يأتى دور استخدام الإيحاءات الذكية (الاقتراحات، الإرشادات..) حيث إن صياغة تلك الإيحاءات وترتيب مفرداتها، من الأهمية بمكان، سواء فى شكلها الأساسى، أو فى شكلها الأكثر تقدماً، وبذلك يلعب التخيل الخلاق دوراً بالغ الأهمية.

وتفصيل العمل يكون كالآتى:

١ - تتخيل ثقلاً فى الذراع اليمنى، وهى التى سيتم بها الإيحاء، والتصور الذى يقدم الفائدة والمساعدة لك.

٢ - تتخيل دفئاً فى الذراع اليسرى، وهو ما سيتم الإيحاء به، وسيكون التصور الذى يعطى ما هو على شكل أشعة شمس أو نار دافئة، كما سيكون قادراً على إظهار واستخراج الاستجابة المطلوبة.

٣ - النبض هادئ وقوى، والإيحاء مستمر بأنك هادئ ومرتاح، وأن قلبك ينبض بهدوء وقوة وانتظام.. وكذلك التنفس يكون هادئاً ومنتظماً.

٤ - تصور أن هناك شمساً، تشع دفئاً وصحة فى نقطة (الصغيرة الشمسية) وهى فوق الصرة بقليل، وهى مركز مهم من مراكز اللاوعى، وتستجيب بشكل جيد للإيحاءات الصادرة منك، فى حالة الاسترخاء والتركيز.

٥ ـ تصـور أن الجـسـم كله يكون دافئـاً، ولكن الجـبـهـة رطبـة، عن طريق إيحاءات متكررة بأن الجبهة (الجبين) رطبة.

**ـ التدريب على التركيز:**

بعد الدخول فى مرحلة الاسترخاء المطلوب، مع الإيحاءات التى تحقق ذلك الغرض.. عليك بعـد ذلك أن تدخل فـى تدريب التـصـور الخـلاق بما يـلائمك، وبما يحـقـق هدفك، ويجـب أن توجـد انسـجـامـاً بين النفس رقم (١) والنفس رقم (٢) (الوعى واللاوعى). فمثلاً : فى بدء الاسترخاء، وأثناء الاسترخاء، تابع الإيحاءات بأن تقول:

من الآن فصاعداً سوف أبدأ التفكير بشكل إيجابى، بخصوص هدفى، سوف تخلص من كل قلق أو شك.. ومن الآن فـصـاعـداً، وفى كل مـرة يكون لدى فـيـهـا فكرة سلبـيـة، سأقول لها: اذهبى إننى لا أريدك.. وبمرور الوقت ستتناقص هذه الأفكار السلبية، لأنها لن تجد شيئاً تتغذى عليه، وستحل محلها الأفكار الإيجابية ويصبح الانسان أكثر قدرة على التحكم فى أفكاره، وقيادة نفسه إلى الأحسن.

**وهناك أكثر من طريقة للتدريب على التركيز:**

قل لنفـسك: أسـتطيع أن أتصـور الهـواء يدخل فى رئتى عند التنفس، أتصـور الأوكسجين مصدر الحياة، ينتقل من رئتى إلى دمى، وثانى أكسيد الكربون يتجمع من جسـمى إلى رئتى، ثم عند الزفيـر أتصوره يخرج من جسـمى.. والآن: أستطيع أن أرى أفكارى السلبـيـة قـد ألحـقت، وربطت بذرات ثانى أكسـيـد الكربون الذى جـذبهـا كالمغناطيس، وأستطيع أن أراها بوضوح، وهى تخرج بلا رجعة.. وأستطيع أن أرى الأفكار الإيجابيـة، تنجـذب إلى ذرات الأوكسـجين، أثناء الشـهـيق وتنتقل من رئتى إلى داخل جسمى، وتتسرب إلى كل جزء من عقلى وجسمى.. وتخيل وأنت تفعل ذلك: أن جسمك شفاف، وكأن الأفكار الإيجابية عبارة عن حبيبات حمراء صغيرة، وأن الأفكار السلبية سوداء وتخرج منك.

كذلك يمكنك تصور سحابة حولك، تلتقط منك الأفكار السيئة، وتجذبها وتخرجها منك، من خلال مسام جسمك، وأنك قد تحررت منها تماماً، سواء كانت تلك الأفكار: غضبًا أو حقدًا، أو أى صورة سيئة، تريد إخراجها من جسمك، وكرر لنفسك: أن صورة الغضب هذه مثلاً قد تحررت منها، أو من الشك والريبة، وبذلك تتيح للنفس رقم (٢) (اللاواعية) أن تعبر عن نفسها وتتصل بك.

يمكنك أيضاً أن تستخدم ملابسك فى التخيل، وتمطرها بالثقة وهى أمامك وتقول: إنك عند لبسها ستكون مؤثراً.. أو تستخدم منديل، أو عصا، أو خاتم واشحنه بالأفكار الإيجابية، وبما تريد منك، فيكون لك ما تريد كالسحر.

كما يمكنك أن تتخيل أى شىء تريده أن يتحقق، سواء كان لعبة كرة، أو محاضرة أو.. وتتخيلها قبل عملها، وكأنك فيها فعلاً، فتجد بعد ذلك نتائج مدهشة.

ويمكنك كذلك أن تتخيل: أنك خارج من منجم فحم، وكل جسمك عليه أشياء سوداء، وأنك تنقل إلى مستشفى، ويركبون لك أنابيب تمتص كل هذا السواد وهو الأفكار السلبية، ثم يركبون أنابيب أخرى تملأك بدلاً من السواد، سائلاً فاتحًا جميلاً، وهو الأفكار الإيجابية.

وهكذا يمكنك التخيل فى كل ما يعترضك من مشكلات، أو تريد تحقيقه من أهداف، والمهم هو التركيز الذى تدفعه الرغبة فى تحقيق النجاح، والإرادة فى تحدى الصعاب.. فنحن جميعاً نمتلك قدراً كبيراً من الطاقة الكامنة التى لا نستخدمها، وتشكل قوة الذاكرة واحدة منها، والتخيل يساعد هذه القوة أن تبرز إلى الوجود، وتمارس دورها اللائق بها، مما يعطى الانسان قوة دفع كبيرة، فى خوض مجالات الحياة بكفاءة وفاعلية.

## عوّد عقلك الإنتاج

ملايين من الناس ينفقون العمر جامدى الذهن، مع العلم أن كل إنسان متوسط الطاقة، عادى الطموح، قادر على إعمال الفكر، ولكن المأساة فى أن الذين يفكرون قلائل

جداً، وأقلّ منهم الذين يحملون أنفسهم عناء التفكير لأن أكثر الناس لم يروضوا أنفسهم على هذا العمل العقلى.

أنا شخصياً مقتنع بفائدة المران فى هذا الحقل. فالمخيلة الخلاقة تحتاج إلى وسائل الإنماء والصيانة كى تواصل الخلق. وقد عملت ثلاثين عاماً فى أدق الحرف الفكرية: النشر والإعلان، وعلمتنى اختباراتى أن المخيلة ليست موهبة، إنها تُكتسب بتعويد العقل على الانتاج. ولست أكتم القارئ أنى مدين بنجاحى لمخيلتى النشيطة، فبفضل الأفكار الجديدة التى أطلع بها الفينة بعد الفينة (وقد أصبح التفكير عندى عادة يومية) فرضت نفسى على الناس رجلاً ذا موهبة فذّة.

يمكنك أن تحذو حذوى وأن تبلغ شأوى أو تبزنى، ولكن حذار الإفراط فى كد الذهن، لئلا يصاب عقلك بالعقم. فالأفكار الجديدة تأتى بسهولة ويُسر إن أنت تركت لعقلك الحبل على الغارب. دعه يلهو بأفكار عابرة ولو لم يكن لها، فى الظاهر، علاقة واضحة بالمسألة التى تشغل بالك. أطلق لمخيلتك العنان دون أن تدعها تبتعد بك عن الهدف، ويحسن بك أن تستجمع أفكارك لتوجهها جميعاً نحو هذا الهدف، لقد قال ويلسون رئيس الولايات المتحدة السابق أن أكثر البشر من الحالمين. وكان مخترع الكهرباء يقضى ساعات من وقته الثمين متأملاً انسياب المياه فى الجداول. واعلم أن السهوم ليس تنزيهاً للعقل ولا يشكل ترويحاً عن الذهن المكدود. فالسبيل إلى هذا وذاك هو أن تغمض عينيك وأن تسبر أغوار عقلك باحثاً عن ذكريات، لأن ذكريات ما عرفته بالأمس مضافة إلى أن انطباعات اليوم هى التى تولّد الأفكار الجديدة.

سئل المخترع الأشهر اديسون: «أتفكر وأنت جالس أم تؤثر وضعاً آخر هو الاضطجاع؟» فأجاب متضاحكاً: إن الأفكار تمرّ فى رأسه من تلقائها، سواء كان جالساً أو واقفاً أو مضطجعاً. وروى اديسون أنه قضى ذات يوم بضع ساعات فى تفكير متواصل بحثاً عن طريقة تضاعف سرعة الانتقال البرقى، فمرّت بخاطره فكرة عارضة ما لبثت أن بدلت اتجاه تفكيره، وكان الفونوغراف هو الاختراع الذى توصل إليه بعد أن تبدل الاتجاه.

ومما يساعد على التفكير أن يدوّن المرء ما يمرّ فى رأسه على الورق، فالفكرة تولد الفكرة فإذا دونت فكرة ما على ورقة أمامك تتبعها ثانية فثالثة فرابعة إلى أن تمتلئ الصفحة. وكل هذا لا يصل بك إلى أغوار عقلك ولا يستنفد ما فيه من أفكار.

بيد أن هذا الأسلوب كثيراً ما يبتعد بمتبعه عما يحيط به، فلا يشعر إلا وهو يدور فى حلقة مفرغة تفصلها عن عالم الواقع حواجز من الأحلام والتخيلات. وقد وجدتنى أدور فى هذه الحلقة أكثر من مرة، فكنت ألجم مخيلتى وأنفر إلى خارج منزلى لأجوب الشوارع متفرجاً على واجهات المخازن، مصغياً إلى ما يقال حولى، وكثيراً ما كانت الفكرة الصالحة التى بحثت عنها فى عزلتى تمرّ فى رأسى وأنا أبعد الناس عن التفكير.

●●●

إن الظفر بفكرة جديدة فى عصرنا هذا لمن أندر الأمور. يبقى علينا والحالة هذه أن نجمع الأفكار القديمة ونتوسع فى تفسيرها وتطبيقها. من ذلك ما فعله منتج شفرة الحلاقة ماركة (شيك)؛ فقد كان الرجل عاملاً فى مصنع للسلاح قبل أن يصبح من منتجى شفرات الحلاقة. فاستوحى من عمله الأول فكرة تجهيز ماكينة الحلاقة (شيك) بنتاش كنتاش البندقية يقذف بالشفرة المستعملة ويحل محلها أخرى جديدة دون أن يكون ثمة حاجة للمس الشفرتين.

من أقوال اديسون التى تكرس النظرية السالفة الذكر: «العقل فى عمله السلبى يكتفى بجمع التجارب والاختبارات، وفى عمله الإيجابى يعيد خلق التجارب والاختبارات».

**حاول أن ترى بعينى سواك:**

توفى أحدهم وخلف لأولاده الأربعة مشروعاً تجارياً يوشك أن ينهار أمام منافسة مشروعات جديدة توافرت لها مقومات البقاء وأسباب النجاح والازدهار. فجمع الولد البكر أشقاءه وقال لهم: «لا قبل لنا بالوقوف فى وجه منافسينا الأقوياء على صعيد المضاربة لان رأسمالنا ضعيف، وعندى أن نجتهد فى استمالة السكان بحسن تصرفنا».

ولما استزاده أشقاؤه إيضاحاً قال: «ينبغى لنا أن نغزو قلوب المستهلكين قبل جيوبهم وهذا يكون بالنظر إلى الأشياء بعيونهم بحيث نقدم إليهم ما يشتهون وبأسلوب يجعل إقبالهم على أصنافنا أمراً لا شكّ فيه».

لا جدال فى صعوبة إلزام النفس بهذه القاعدة لأن حب الذات متأصل فى نفوس البشر. ولم تفت أكبر الأولاد الأربعة هذه الحقيقة ولكنه ما زال بأشقائه حتى أقنعهم بصواب رأيه فجعل شعار المشروع «إرضاء الجمهور بأى ثمن واجتذابه بجودة الأصناف وحسن المعاملة»، وسرعان ما ثبت أقدامه فى وجه المزاحمة، وفى غضون ستة أشهر برز إلى المقدمة وتابع تقدمه مذ ذاك باطراد، كلّ هذا بفضل مخيلة أحد أصحابه وسلامة تفكيره وبعد نظره.

كان لنكولن يقول: «المقدرة كل المقدرة فى أن تحيط نفسك بأكبر عدد من الأصدقاء». ومن أقوال كونفوشيوس: ان الذين لا أصدقاء لهم هم فئة من البشر لا تمكنها مصادقة الناس. أى أن من لا أصدقاء له هو المسؤول عن عزلته، فهو لا يهتم بشؤون الآخرين ويتنكب السبل المفضية إلى كسب ودهم.

## التفكير الإيجابى.. للبدء فى تغير الواقع

يقول علماء النفس: عندما تطلق لخيالك العنان كى ترسم الصورة التى تحبها فى حياتك فانك بذلك تستخدم قوة التفكير الإيجابى فى تغيير واقعك الذى لا تريده. هناك عدة طرق لمساعدتك على تحويل خيالك إلى واقع.

حدد حلمك.. كثيرون يشعرون بالتعاسة فى حياتهم لأنهم لا يعرفون ماذا يريدون كما أن تحديد ما تريده أول خطوة على طريق النجاح وإذا أردت أن تنجز شيئا مهما عليك بالتركيز عليه ولا تدع أى شىء يبعدك عنه.

وعليك أن تكرر بينك وبين نفسك ما تريده فهذا التكرار يصنع نوعا من الشعور الإيجابى داخل عقلك الباطن ويجعلك قادرا على فعل ما تريد.

التأمل يجعلك تشعر بأنك اقوى واكثر إيجابية من النواحى العاطفية والجسمانية والروحانية ويعيد لك شحن بطاريتك ويجعل تخيلك اقوى واسهل.

التركيز الدائم أمر صعب لكن كى تستفيد من أفكارك الإيجابية التى تنبعث من عقلك عليك التخلص من أفكارك السلبية وهذا ما يسمى بعملية التطهير. طرد الأفكار المحبطة واستقبال الأفكار الإيجابية.

هذا ومن جانب آخر، فإن الحياة التى نحياها والطريقة التى نعيش بها الحياة هى عبارة عن انعكاس لسلوكنا فى الحياة وفى كيفية تناولنا الحياة وتعاملنا معها. لذلك فبإمكاننا أن نتعلم بعض الأساليب التى من شانها أن تغير الطريقة التى نتعامل بها مع أنفسنا وبالتالى كيفية تناولها الحياة عندما نواجه المشاكل أو الفشل.

الملحوظات التالية تساعد فى تقوية حس التفاؤل عند الإنسان بحيث يستطيع التغلب على مشاكل الحياة بقوة شكيمة وبعزم اكبر.

حارب الأفكار السلبية: حاول محاربة الأفكار السلبية والسوداوية، كذلك لا تكثر من التفكير فى المشاكل بل أبعدها قدر الإمكان عن تفكيرك وحاول دوما التفكير بالأمور الإيجابية.

حاول تعليم نفسك دروسا فى التفاؤل: حاول إيجاد الأمور الإيجابية فى الأوضاع السلبية. حاول دائما تقييم تجاربك حتى الفاشل منها على أنها خبرات تضاف لحياتك وأنها دروس تعلمت منها أن تكون اكثر صلابة.

حدد أهدافا منطقية لحياتك: إذا قمت بتحديد أهداف صعبة جدا فان احتمالات الفشل كبيرة وهذا يؤثر سلبا على نفسيتك. قم بوضع اهداف ممكنة لأنك كلما حققت هدفا زاد ذلك من تفاؤلك. ليس هنا المقصود ألا تتطلع لإنجازات كبيرة بل أن تقوم بتقسيم أهدافك على مراحل بحيث يصبح تحقيقها ممكنا.

كف عن المبالغة: لا تبالغ فى وصف المشكلة التى تواجهها بل حاول أن تقلل من شأن المشكلة.

أما عن بعض الأمور التى تساهم فى تحسين المزاج النفسى بحيث يشعر الإنسان بالتفاؤل فهى:

- حاول تغيير المنظر عن طريق تغيير الأماكن بحيث لا تعتاد على نمط معين فى الحياة.

- حاول عمل شىء يدفعك إلى التحدى، بحيث تتحدى قدراتك وتكتشف طاقاتك الدفينة.

- حاول من وقت لآخر عمل شىء مختلف عن روتين حياتك لكى تكسر الملل.

- حاول التعرف على أشخاص جدد كلما سنحت لك الفرصة لان ذلك يفتح أمامك آفاقا جديدة ومعارف جددًا قد يضيفون الكثير إلى حياتك.

- حاول أن تبتسم اكثر، لان ذلك سينعكس على نفسيتك.

- حاول أن تستمتع بما بين يديك بدلا من النظر إلى ما بيد الآخرين.

**العظمة شركة مساهمة**

العظيم لم تلده الصحراء ولم يوجد فى الفراغ، ولم يكن نبته ريها العدم، إنما هو ابن لمجتمع صنعه، واقام اوده.

أيده المجتمع حين نطق، فكان فى تأييده تمكينًا، ودعمًا، ومؤازرة، وتهيئة أجواء ما كان معصوما من الخطأ أو مبرأ من الزلل، وذلك شأن كل إنسان فصوبه الناس، وقوموا نقصه، وجبروا كسره.

المرء قد يغرر به فيرجع عما معه من الحق، وينكص على عقبيه، لولا تثبيت الأنصار ونصرة الأتباع وتشجيع المعجبين. النجاح لا يعرف الكلل، والابداع لا يعرف الملل، ومن ادعى الكمال فقد هزل، يأتى حوار المجتمع لعظيمه؛ ليحفزه على تفتيق نظرات جديدة، وتفجير خطوات رائدة.. تعلن عن استمرار التطور والرقى.

إنا حين ننبه عالماً، او نزيد من سواد جيش قائد، او نشارك فى فريق طبيب، أو ننضوى ركاب إعلامى، انما نساعد على صنعه، اذ العظيم مجموعة عظماء؛ رضوا بأن تتوحد رايتهم، ويعلو اسم واحد منهم.

ما كان الطبيب بدون ممرضيه ومحللى مختبره وصيادلته؟ ما كان رئيس التحرير إذا انفض من حوله مراسلوه ومصوره.

إن العظمة شركة مساهمة، فواجب على الكل، ألا يحتقر عملا يعين عظيما فيه، وان صغرت الحصة، والله لا يكلف نفساً الا وسعها، ومعقد الأمر على البركة فلربما سبق درهم بارك الله فيه الف درهم، ولا تحقرن من المعروف شيئاً فقد يتسامى ما تراه حقيراً فيأتى بأكبر النفع وأزكاه.

## المهارات العشر لتسوق مدروس

قيامك بجولة شرائية ناجحة خالية من الإسراف ومليئة بالمكاسب سواء من ناحية الجودة أو السعر يحتاج منك لاتقان بعض المهارات السهلة، وحاولنا أن نضع بين يديك هذه المهارات خاصة وقد اقترب العيد.

### ١-الوقت المناسب

اختيار وقت التسوق من أهم الخطوات التى يجب الإعداد لها قبل الذهاب إلى السوق، فلا تجعله فى يوم ملىء بالأنشطة المرهقة بدنياً وذهنياً، فأفضل الأوقات للشراء تكون فى أيام الإجازات والعطل.

### ٢-الحالة المزاجية

اجعل تسوقك فى فترات راحتك النفسية وصفاء ذهنك، لأنك فى هذه الأوقات تشعر بالرضا عن نفسك، وبالتالى ستختار ما يناسبك دون التقيد بتقليد الآخر أو ممارسة التسوق لمجرد التنفيس عن الضغوط.

### ٣-استراتيجية

تفقد خزانة ملابسك قبل الذهاب للسوق حتى لا تكرر لوناً أو موديلاً ربما عندك ما يشبهه، فهذه المهمة ستجعلك تتخلص من القطع التى أصبحت فى غنى عنها بوضعها بنظام فى أكياس وإهدائها إلى لجان جمع الصدقات العينية، فتحصل على الثواب، وتفرغ ساحة للقطع الجديدة فى خزانتك.

### ٤ ـ القــرار

لا تدفع مقابل أى قطعة ملابس تعجبك على الفور، ولكن جربها فى غرفة قياس آمنة أو احتفظ لنفسك بحق ردها فى خلال يومين أو ثلاثة إذا لم تكن مناسبة لك.

### ٥ ـ شروط:ضع هذه الشروط لنفسك قبل الشراء:

- اختيار أعلى وأقيم ذوق للمشتريات.
- الاحتياج الضرورى للمشتريات.

### ٦ ـ التمهل

التسرع فى اقتناء ما يعجبك قد يجعلك تخسر المال بسهولة، لكن التمهل ودراسة احتياجك للشىء الذى تنوى شراءه يجنبك ذلك.

### ٧ـ اسأل نفسك

اجعل هذه الأسئلة الثلاثة نصب عينيك عند الشراء وبعدها قرر.

- هل هذا الشىء يلائمنى تماماً؟
- هل زادنى أناقة؟
- هل يوجد لدى ما يناسبه من إكسسوارات؟

### ٨ ـ نظرة إلى الوراء

انظر إلى الشىء الذى تريد شراءه وابحث مع نفسك.. هل هذه القطعة ستضاف إلى القطع المهملة لدى فى الخزانة، فإذا كانت الإجابة " نعم" توقف عن شرائها فوراً.

### ٩ ـ احذر هذا الرأى

لا تهتم كثيراً برأى البائع فى السلعة أثناء مساعدته لك فى التسوق، فغالباً يهتم بإتمام عملية البيع لك علاوة على عدم إدراكه محتويات خزانتك فى المنزل.

### ١٠ ـ فى البيت

فور وصولك إلى المنزل جرب القطعة مرة أخرى وامش فى غرفتك وانظر جيداً فى المرآة واشعر بسعادة.

■■■




من الحالات التى قد تحدث للانسان أن يجد نفسه فارغاً من العمل لمدة طويلة، كأن يبحث له عن عمل ولا يحصل على ذلك إلا بعد مدة ليست بالقصيرة، أو يقصى من عمله، أو يُعفى، فتمرّ عليه فترة من الزمن وهو فارغ بلا عمل. وهنا يكون الانسان على محك امتحان الفراغ، فهل يستسلم له، أم يتحكم فيه بطريقة تحقق له اغتنامه واستثماره؟ وهل يكون فى هذه الحالة قريباً من الله أو بعيداً عنه؟.

إنّ من أول الأمور الأساسية فى حالات الفراغ التى قد يصاب بها الانسان، وبأىّ سبب كان أن يكون محافظاً على علاقة وارتباط حسنين مع خالقه، ثم بعد ذلك تأتى قضية التحكم الجدى فى وقت الفراغ واستثماره..

والناس من جهة حدوث الفراغ على قسمين:

**١ ـ ذوو فراغ طويل.**

**٢ ـ ذوو فراغ قصير.**

وبين هذين القسمين درجات ومراتب تعتمد على استغلال الانسان وقت فراغه واستثماره له. فهناك من تجده يقول: لقد تعبت من الفراغ، وليس من عمل أقوم به، وهناك من يقول: ليس من وقت لأحكّ شعر رأسى من كثرة الأعمال وزحمتها..

وعموماً فإنّ الإنسان معرّض للفراغ، سواء كان ممن يحرقون الساعات والأيام بلا عمل وجدوى أم كان من الذين يستغلون أوقاتهم وفراغهم. فلكى تستثمر وقتك جيداً.

اعلم أن الفراغ أمر قد تصاب به، وهو جزء من وقتك، فاعمل على أن تتحكم فيه وتستثمره بخير..

﴿ فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ﴾ (الانشراح: ٧).

أشير فيما تقدّم إلى أن القرآن الكريم يوجه الانسان إلى استثمار عمره فى مرضاة الله، فى العمل الصالح والحق والخير والفضيلة، فى ما يصلح أمر دنياه وآخرته. وحيث إن وقت الفراغ ـ الذى قد يصاب به الانسان ـ جزء من وقته الكلى، فقد وجهه القرآن الحكيم أيضاً إلى اغتنامه واستثماره..

قال تعالى فى سورة الإنشراح:

﴿ أَلَمْ نَشْرَحْ لَكَ صَدْرَكَ (١) وَوَضَعْنَا عَنكَ وِزْرَكَ (٢) الَّذِي أَنقَضَ ظَهْرَكَ (٣) وَرَفَعْنَا لَكَ ذِكْرَكَ (٤) فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا (٥) إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا (٦) فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ (٧) وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ (٨) ﴾

تتناول السورة الكريمة شرح الله وبسطه لصدر الرسول الأعظم بعد المصاعب والمتاعب الثقيلة التى واجهها بسبب الدعوة إلى الإسلام، وتبين أنّ الصعوبات والأتعاب يعقبها إنفراج ويسر. ثم تنتقل إلى موضوع اغتنام الفراغ وتوجيهه فى مرضاة الله..

يقول العلامة السيد حسين الطباطبائى فى تفسيره للآيتين الكريمتين ﴿ فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ (٧) وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ ﴾(الانشراح: ٧ ـ ٨):

(خطاب للنبى ﷺ متفرع على ما بُيّن قبل من تحميله الرسالة والدعوة، ومَنّهُ ـ تعالى ـ عليه. بما منّ من شرح الصدر، ووضع الوزر، ورفع الذكر، وكل ذلك من اليسر بعد العسر)..

وعليه فالمعنى: إذا كان العسر يأتى بعده اليسر، والأمر فيه إلى الله لا غير، فإذا فرغت مما فرض عليك، فاتعب نفسك فى الله ـ بعبادته ودعائه ـ وارغب فيه ليمنّ عليك، بما لهذا التعب من الراحة، ولهذا العسر من اليسر..

وقيل: المراد إذا فرغت من الفرائض فانصب فى النوافل. وقيل: المراد إذا فرغت من دنياك فانصب فى آخرتك، وقيل غير ذلك، وهى وجوه ضعيفة..

ويهمنا مما تقدم ما يلى:

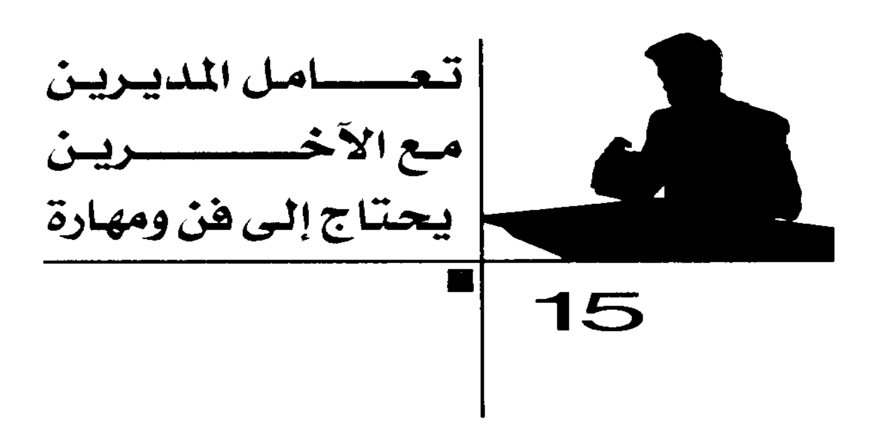
١ ـ أنّ تعب المشقة، أو التعب الذى يبذله الانسان فى استغلاله أوقاته فى العمل الصالح، يعود عليه باليسر والراحة والفائدة..

٢ ـ أن ينشغل الانسان بالواجبات والفرائض أولاً، وبعدها بالمندوبات والنوافل، وليس العكس (مراعاة سلّم الأولويات)..

٣ ـ أن يكون الانسان فى وقت فراغه ـ كما فى سائر أوقات العمل ـ مقبلاً على الله، راغباً إليه ليزيده توفيقاً ونجاحاً..

٤ ـ أنّ من الحالات التى قد يصاب بها المرء بعد إنجازه الأعمال ـ خصوصاً تلك التى يبذل فيها جهداً كبيراً ـ الفتور والتراخى وترك مواصلة بذل الجهد، والعُجب، وبالتالى الوقوع فى الفراغ، والانخداع بالوقت. وهذه من الحالات التى ينبغى للمرء الانتباه إليها، لتلافى الوقوع فيها.

■■■



# 15 تعامل المديرين مع الآخرين يحتاج إلى فن ومهارة

موضوع هذا الكتاب «دليل المديرين إلى التعامل مع الآخرين» هو التعرف على الطرق التى يمكن بها امتلاك القدرة على تطويع دعم ومساندة الآخرين، ويتكون من أحد عشر فصلا، الفصل الأول يتناول كيفية الاستفادة من الدوافع البشرية لصالحك، وهذا الفصل كما أشار إليه المؤلف هو أهم الفصول إذ على فهمه تقوم باقى لفصول، وقد قسم المؤلف الاتجاهات الفكرية لدى الناس والغرائز التى يميلون إليها إلى أربعة أقسام.

١- المتفردون: الذين يوجهون أنفسهم نحو أهدافهم بمثابرة ومواعيد نهائية ويتعاملون معها بجدية.

٢- الصيادون المهرة: يتسمون بالتوجيه الذاتى والمثابرة وتركيزهم الأساسى هو استخدام معرفتهم الفنية فى إنجاز المهام والعثور على الأخطاء وتصيدها.

٣- الأساتذة: يشتركون مع الصيادين المهرة فى ولعهم بالتفاصيل الفنية، وينصب تركيزهم على تطوير السياسات والإجراءات.

٤- مشجعو الفرق: فهم اجتماعيون يعملون بتركيز شديد عل تحقيق الأهداف فى أسرع وقت.

ثم ذكر المؤلف أن الجميع على صواب إذا اجتمعت الأساليب، وقد يكونون مخطئين إذا انفردت، وقد جعل المؤلف هذا التقسيم وهذه الاتجاهات الأربعة فى جميع الشركات، حيث ذكر أسسا عامة للتعامل فى الفصول القادمة مع الرؤساء والمرءوسين والنظراء وجماهير الناس، ثم يطبق كل فكرة تعامل على الاتجاهات الأربعة السابقة.

## الإنصات على جميع المستويات

فى الفصل الثانى يتناول الكتاب فوائد حسن الإنصات التى من أهمها: أنها تكسبك احترام الآخرين، وتوفر لك الوقت اللازم للتعرف على الاتجاهات الفكرية للمتكلم، وإليك ستة أساليب ذكرها الكتاب لاستخدامها فى الإنصات: وضح للشخص أنك فهمت مراده ثم اتركه يتولى المحادثة، وجه أسئلة تتطلب إجابات مفتوحة مثل «ماذا سيكون» اطلب من الشخص الآخر التوضيح فى حال الخطأ، استخدم العبارات الخبرية مثل «أعتقد أنه سيكون...» دوّن ملاحظاتك على ما يقوله الطرف الآخر، ثم ذكر المؤلف تطبيق ذلك على الاتجاهات الأربعة.

### التعامل مع النظراء

فى هذا الفصل عشر أفكار للتعاملات اليومية الفعالة مع النظراء، وهى: طلب مشاركة النظير بآرائه، اقتبس من كلماته وكررها واستهد بها، تعرف على همومه وشجعه على حلها، لا تنشر أسراره فى العمل، أظهر القدرة على تجنب الخلاف معه عن طريق التركيز على الأهداف الإيجابية، لا توجه أوامر له أبداً، استأصل الخلافات منذ بدايتها، لاتقاطع حديثه أبداً، ابتعد عن استخدام الكلمات الخطيرة، خذ نفساً عميقاً قبل أن تعبر بصراحة عن رأيك.

### التعامل مع الرؤساء:

ذكر المؤلف فى هذا الفصل أفكارا عامة للتعامل مع الرؤساء من خلال التعاملات اليومية والمحافظة على العلاقة معهم، وكيفية الاختلاف، وكيفية الشكوى إليهم، وكيفية تقييم راتبك، وكيفية التعامل مع غضبهم، والتعامل مع الرؤساء المستدبرين وكيفية إنهاء العلاقة مع الرؤساء غير المناسبين.

### التعامل مع الزبائن والعملاء:

عرض المؤلف عدة أفكار فى هذا الفصل لتحقيق التعاملات اليومية مع الزبائن، ولبناء المصداقية معهم، وكيفية إنشاء علاقات جديدة، وكيف تحافظ على شركتك عالياً،

وكيف تجعل شركتك أكثر استجابة لتلبية حاجات العميل وكيف تتعامل مع الزبون الغاضب، وكيف ترد على خطاب الشكوى، وكيف تستعيد عميلاً،

ولتطبيق ذلك بين المؤلف بعض الأفكار لتحقيق تعاملات يومية فعالة مع الزبائن ومنها: تسجل الملاحظات أثناء المقابلات اليومية المباشرة، جعل زبونك على علم بآخر التطورات، البقاء متمشياً مع التغييرات التى تطرأ على زبونك، محاولة التحدث بصيغة «نحن» أو استخدام ضمير الجمع، سؤال الزبون عن الذى يريد إنجازه، الذهاب إلى شركة زبونك واستغلال ذلك لصالحك، تقديم التطورات التى تفضل إسهاماتك، أظهر اهتماماً شخصياً به، اطلب مقابلة رئيس شركة عميلك وسوف تتعرف على زبونك الذى يرتبط بك، وأخيراً تبسم دائماً.

**التعامل مع وسائل الإعلام والجمهور**

يعرض المؤلف هنا أفكارا لتحديد المعاملات اليومية مع الجمهور، ولماذا يعد الاتصال أفضل من الإرسال، وكيفية استخدام الفاكس، وكيفية الإجابة عن الأسئلة الصحفية، وكيفية التعامل مع الجانب السلبى لوسائل الإعلام، ومعالجة التشويه الإعلامى، وكيفية بناء روابط قوية مع المجتمع وإصلاح العلاقات.

**إدارة الخلاف**

تحدث المؤلف عن إدارة الخلافات اليومية، وحل المشكلات قبل السيطرة بطرق ثلاث، وإدارة الخلاف مع الرؤساء، والمرءوسين، ومنها تقديم عشر أفكار لتحقيق إدارة فعالة للخلافات اليومية وهى:

تجنب استخدام المخطئ والمصيب، ومكسب وخسارة، احترم المساحة الشخصية للطرف الآخر، لا تحدق بعينيك فى الخصم، لا تخلط القضايا الخاصة أو (الأنا) بقضايا المضمون، تعرف على طريقة المعارضة للمخالف لا تتوقف إذا ما كان الآخرون يخبرونك بالحقيقة أم لا، حدد الاتجاه الفكرى بك وبالمخالف، امنح مزيداً من الانتباه للغة الجسد وحركاته، لا تقع فى الشك، تجنب مقارنة الأشخاص.

### الفوز بالنتائج التى تريدها من المجموعات

هنا يلقى المؤلف نظره حول أفضل الطرق التى ذكرت فى التعامل مع المجموعات، ومنها تقديم عشر أفكار للاستفادة من قوى وفاعلية المجموعة لصالحك وهى كما ذكرت فى الكتاب:

اعثر على طريقة لتمدح الدافع وراء قول يوجهه إليك أحد أفراد المجموعة، أخمد نيران الخلاف بسرعة، امتدح مجهودات الزملاء علنياً عندما يكون هناك سبب، ساعد على تحويل المجموعة بدل النقد واللوم المطول، لا تكن متعالياً، شارك فى الحوار الدائر بشكل ملائم، اسأل عن الوقت المقدر للاجتماع، احترم حاجة أى زميل لمغادرة الاجتماع، التزم بجدول الأعمال وشجع الآخرين على ذلك.

**الفصل الأخير: تنمية الذات وإتقان مهارات القيادة طويلة المدى**

تكلم المؤلف فى هذا الفصل عن الاستثمار طويل المدى فى التعامل مع الآخرين، وحدد أربع خطوات لتحسين الأداء الشخصى، وتقييم الأهداف، وسمات الشخص الذى ينجز الأعمال.

## بعض النصائح من أجل مواجهة التوتر العصبى والضغط النفسى

لعل أفضل علاج لمواجهة التوتر العصبى يكمن فى المقولة الشهيرة لرينولد نيبور التى تقول: «إلهى أعطنى الشجاعة والقدرة على تغيير الأشياء التى أقدر على تغييرها، والقناعة على تقبل الأشياء التى لا يمكننى تغييرها، والحكمة على معرفة الفرق بين الاثنين».

تقول أحدث دراسة نفسية أميركية عن التوتر أنه عند اختيار استراتيجية لمواجهة التوتر، يجب عدم الاعتماد على أسلوب واحد للعلاج، لأن الخطط مجتمعة، قد تأتى بنتائج إيجابية أكثر فاعلية.

وتضيف الدراسة حسب صحيفة "الأهرام" المصرية أن الخطة التى تنجح فى علاج شخص، لا يفترض أن تنجح فى علاج شخص آخر.

كما أن التوتر يمكن أن يكون أيضا إيجابيا على صاحبه، كما أنه سلبى. فكثير من القلق يخلق حب فضول وإثارة وتحديًا، قد يدفع صاحبه إلى بذل جهد أكبر لتحقيق وإنجاز أعمال عظيمة، بينما قليل من التوتر قد يخلق الضجر والاكتئاب.

وحقيقة أخرى تبرزها أحدث دراسة أميركية عن التوتر، أنه ليس بالضرورة أن تؤدى معالجة الحالة النفسية والتوتر لدى الشخص المريض عضويا، إلى شفائه من مرضه العضوى، إلا أنها تؤكد أن اتباع خطة لمواجهة التوتر قد يخفض احتمالات الإصابة بأزمة قلبية لـ٧٥٪ من الأشخاص الذين يعانون أمراض القلب.

وأظهرت الدراسة أيضا أن هناك أشخاصا سعداء وأصحاء، رغم تعرضهم لهزات نفسية، تبين أنهم كانوا يحيطون أنفسهم بشبكة اجتماعية ومساندة اجتماعية، وكانوا حريصين أيضا على التواصل الاجتماعى، وإقامة علاقات اجتماعية كثيرة، تبعدهم عن الوحدة والاكتئاب.

**مواجهة التوتر!**

وأوردت الصحيفة بعض النصائح من أجل مواجهة التوتر العصبى والضغط النفسى الذى يؤثر فى الصحة البدنية وذلك بالاهتمام بالأساسيات التالية:

- الحرص على أخذ الكفاية من النوم، ٨ ساعات على الأقل، والحصول على الراحة لمدة ١٠ دقائق فى فترة بعد الظهيرة، لاستعادة النشاط باقى اليوم.

- البدء بالخضروات والفاكهة بكميات كبيرة وخفض كميات اللحوم والدسم.

- الحرص على أداء بعض التمرينات الرياضية، فعند ممارسة الرياضة، يفرز الجسم الأندورفين وبعض الكيماويات التى تساعد على تهدئة الحالة المزاجية وتخفض من التوتر العصبى والنفسى.

- نفس عميق وطويل، وإخراجه ببطء، فهذه الطريقة تساعد على أن تقلل من ضربات القلب السريعة.

- الحرص على قضاء وقت أطول مع أصدقاء مرحين يتمتعون بسلوك إيجابى وحب االمرح والضحك، فمرحهم يمكن أن يكون معديا، كما أن الاكتئاب عدوى هو الآخر.

- البحث عن الضحك والمواقف المرحة فى الأفلام الكوميدية والكرتون والنكت، عند التعرض لمشكلة قد تزيد من التوتر، للسيطرة على التوتر أو خفضه.

وتستطرد أحدث دراسة أميركية عن التوتر من جامعة واشنطن فى تقديم النصائح الأساسية لمواجهة التوتر العصبى فتقول:

- أوجد التسامح داخلك، وأعط أعذارا للذين يضعونك فى حالة توتر عصبى، فإن ذلك سيقلل من حنقك عليهم.

- فرغ مشاعر الغضب والخوف والجزع عندك على الورق، بأن تكتب انفعالاتك، وبعدها الق بالورق المكتوب، وانس ما كتبته.

- يجب أن تتعلم الصمت أثناء توترك، فلا داعى للكلام وأنت غاضب، وعندما يعود إليك الهدوء النفسى والسكينة، وقتها فقط يمكنك الكلام والمطالبة بحقوقك.

- لا تحكم على الآخرين، وتذكر الحكمة القائلة «لست زعيم هذا الكون»، فإنك لن تستطيع تغيير طبائع وسلوك الآخرين.

- كن عطوفا على نفسك ولا تلمها كثيرا، ولا تحملها تبعات الإخفاق فى قرار أو تقدم خاطئ أو فشل فى الحياة أو العمل، فعند ضياع فرصتك الأولى، تذكر أن هناك حتما فرصا أخرى قادمة، حتى لا تعيش فى توتر عصبى دائم.

- عند شعورك بالتوتر بعد العجز عن حل مشكلة ما، لا تتحرج فى طلب العون من الأصدقاء والأقارب، اطلب العون دائما متى تحتاجه، فمحاولة حل مشاكلنا بمفردنا، تثقل على أنفسنا وتوجد جهدا خارقا قد لا نقوى عليه.

## أسرار النجاح السبعة يكشفها انطونى رابينز

«الذهن لا يحيد عن مكانته الثابتة، إنما نحن الذين نصنع فيه جنةً من الجحيم، أو جحيماً من الجنة» / جون ميلتون.

عـالمنا هو العـالم الذى اختـرنـاه لنعيش فيـه عن وعى أو عن غـيـر وعـى. إذا اختـرنا السعادة، كنا سعداء، وإذا وقع اختيارنا على الشقاء، لم يكن نصيبنا سواه.

لأجل أن نسـير فى طريق النجـاح، لابد من تحديد مطامـحنا وأهدافنا، كى نبدأ العمل بعـد ذلـك، وينبـغى أن نعى النتيـجـة التى نحصل عليهـا، وتكون لـنـا المرونة الكافيـة لخلق التغييرات فى ذواتنا إلى أن نبلغ النـجاح. ونظيـر هذا الأمر يصـدق أيضاً على المعتقدات والأفكار. إذ يتوجب أن تعـرفوا مـا هـى المعتقدات المفيـدة فى بلوغكم مـا تصبون إليـه من أهداف. إنهـا المعتقدات التى تأخـذ بأيديكم إلى مطامـحكم. وإن لم تكن أفكاركم من هذه الفئـة فمـا عليكم إلاّ نبـذهـا وتبنّى معـتقـدات جـديدة. فى ضـوء مـا مـر بنا أعـلاه يسـجل انطونى رابينز سبعـة أصول للنظام الفكرى الذى يتمتع به النـاجحـون والمتفوقون، ويرى أن احـتـذاء هذا النمـوذج والإفـادة من تجـارب هؤلاء الأشـخـاص يؤهلنا لإنجـاز أعـمـال كـبـيـرة والوصول إلى نتائج باهرة.

**الأصل الأول:**

«لا معلول من دون علة وغاية». فوراء كل حدث مصلحة قد تتضمن العديد من المنافع. ويجب التـركيـز حيـال كل ظرف على جـوانبـه الإيجـابيـة دون السلبيـة والخطوة الأولى لمثل هذا التـغيير معـرفة ذلك الظرف. فـالأفكار المقيدة، تكبل الإنسـان، ولابد من التـغلب على القـيـود، ومـبـادرة الأعـمـال بقـوة واقتـدار وأفكار راسـخـة، كى يمكن الوصـول إلى النـتـائج المرجوة.

**الأصل الثانى:**

«ليس ثمـة شـىء اسـمـه الفـشل، إنمـا حـصيلة كل تجـربة مـجـرد نتيجـة نتـوصل إليـهـا». والنـاجحـون فى كل مجـتمع هم الذين إذا اختـبـروا شيئاً ولم يصلوا إلى النتيجـة التى كانوا يرغـبـون فيـهـا، استـخـدمـوا هذه التـجربة للنـجاح فى اختـبـارات أخرى. أى أنهم يبـاشـرون مشروعًا جديدًا ويصلون إلى نتائج جديدة.

يقول وليام شكسبير فى هذا المجال: «المشكلات والشكوك تخوننا، وتجعلنا نخسر فرصة بلوغ الأشياء الحسنة، لأننا نخاف السعى والجد».

الخوف من الفشل يسمم الذهن، وهو من أبرز القيود التى تكبّل معظم الناس. إذن فلنعلِّم أذهاننا أنه لا يوجد شىء اسمه الفشل، وإنما ثمة نتائج فقط، ويمكن بتغيير أساليبنا التوصل إلى نتائج جديدة.

**الأصل الثالث:**

تحملوا مسؤولية كل ما يحدث. فتقبل المسؤولية من أهم المعايير الدالة على قدرات الشخص ونضجه. والواقع أنكم بتقبلكم مسؤولية أعمالكم وأفكاركم ستصلون إلى كل شىء. وإذا سيطرتم على أنفسكم كان النجاح حليفكم.

**الأصل الرابع:**

للانتفاع من الشىء، ليس من الضرورى معرفته بالكامل. ومعنى هذا أنه للاستفادة من الشىء، لا حاجة لأن نعرف كل شىء حول ذلك الشىء، فالاستفادة من الأجزاء المهمة والضرورية من دون الدخول فى التفاصيل ستؤدى إلى نتائج مرضية. والناجحون غالباً ما يقتصدون فى الوقت.

انهم يأخذون من كل شىء لبابه وما يحتاجون إليه، ولا يبالون لبقية الأجزاء. انهم يعلمون ما هو المهم والأساسى وما هو الشىء غير الضرورى.

**الأصل الخامس:**

«الآخرون أعظم أرصدتكم». الناجح يحمل مشاعر احترام واكرام للآخرين ويشعر تجاههم بالوحدة والاشتراك فى الأهداف، ويحترمهم بدل إيذائهم فلا توجد أى فرصة ثابتة من دون التضامن والتلاحم مع آخرين. كما أن الناجحين يتقنون اللغة التى يسألون به الآخرين.

**الأصل السادس:**

«العمل ضرب من الترفيه والتسلية». فمن مسالك بلوغ النجاح، خلق ترابط وثيق بين العمل والرغبة، بأن نمنح لأعمالنا طابع الترفيه والتسلية.

يقول مارك توابن: «يكمن سر النجاح فى أن تجعلوا من أعمالكم ممارسات مسلية» وعليه إذا كان لكم أثناء أعمالكم ذات الرغبة والاندفاع والحيوية التى تبدونها عند الترفيه والتسلية تضاعفت النتائج الإيجابية والعطاء فى حياتكم.

**الأصل السابع:**

ما من نجاح دائم يتأتّى «دون مثابرة». فليس الناجحون أفضل ولا أذكى ولا أقوى من الآخرين، وإنما كانت لهم مثابرتهم وإصرارهم المميز. تقول الروسية المعروفة انا باولوفا بالرين: «تابعوا الهدف دون كلل أو توقف، فهذا هو سر النجاح». فبمعرفة الهدف، واستلهام النماذج الراقية، والمبادرة إلى العمل، وتركيز الدقة واليقظة للمعرفة ستحظون بمحصلات ممتازة، والإصرار على هذه الآليات إلى حين إحراز الأهداف المرسومة يمثل المعادلة الذهبية لنجاح حاسم.

عموماً يحاول الناجحون أن يبلغوا مطامحهم بأى ثمن، وهذه من الخصائص التى تميزهم عن سائر الناس. وتذكروا دوماً أن كل نجاح سوف يترك آثاراً. اقرأوا سير الناجحين وتبصروا فيما كان لهم من الأفكار والآراء التى ضاعفت قدراتهم على الجد والعمل وأدت إلى إحرازهم نتائج قيمة.

لقد كان لهذه الأصول تأثير اكيد فى الناجحين، وبإمكانكم أيضاً إذا عقدتم العزم أن تسيروا فى نفس الطريق.

■ ■ ■



# ختام.. كلمة أخيرة

## إذا كنتم تريدون النجاح حقاً

16

كان النمساوى آرنولد شوارتزينجر صبياً ضعيف الجسم حينما أصر - خلافاً لرأى والديه - على ممارسة رياضة رفع الأثقال. كان يذهب للنادى الرياضى فى حيهم السكنى ثلاث مرات فى الاسبوع، مضافاً إلى تمارينه التى كان مواظباً عليها فى البيت عدة ساعات عصر كل يوم. وهو الآن بطل فى الكمال الجسمانى، ومن أعلى نجوم السينما العالمية أجراً.

أما كوندوليزا رايس فقيل لها حينما كانت طالبة فى الثانوية أن درجات امتحانها تشير إلى أنها ربما لن تكون طالبة موفقة فى الجامعة. ألا إنها لم تعبأ لهذا الكلام، واتخذت من أجدادها قدوة لها، حيث كان أحدهم يعمل ثلاثة أعمال لتوفير نفقات عائلته، وتخرج أحدهم عام ١٩٢٠ فى الجامعة. صبّت كوندوليزا كل طاقاتها على الدراسة، حتى إنها التحقت فى الخامسة عشرة من عمرها بجامعة دنيفر، وتخرجت فيها وهى فى سن التاسعة عشرة. واليوم فإن رايس ولها واحد وأربعون عاماً أحدث رؤساء جامعة استانفوردسناً على امتداد تاريخ الجامعة، وهى المرأة الأولى والملون الأول الذى يحرز مثل هذا الموقع الرفيع الحساس.

ما الذى جعل هذين الشخصين يبلغان ذروة الموفقية، كل فى مجال عمله؟ قبل مدة سألوا آرنولد فى لقاء تليفزيونى عن سر نجاحه، فأجاب: «العمل الدءوب، الانضباط الشديد، التفكير الإيجابى».

من المهم جداً التوصل إلى حافز وطموح فى أى فرع أو مجال. ألا أننى بصفتى

متخصصًا نفسانيًا عمل مع الرياضيين والفنانين والشباب، توصلت إلى نتيجة فحواها أن الذين يحرزون أعلى المراتب فى كل مجال، ليسوا أصحاب مواهب ذاتية خارقة، إنما هم المثابرون المكبون على العمل بلا كلل ولا ملل.

وقد دلت البحوث الجديدة لعلماء النفس على أهمية مواصلة العمل الصعب. ففى عام ١٩٨٨ قارن آنردس اريكسون من جامعة ولاية فلوريدا وزملاؤه فى ألمانيا طريقتى عمل فريقين من العازفين الشباب. وقد تم تشخيص الفريق الأول ذى الأعضاء العشرة كموهوبين ممتازين، بينما لم ينل الأعضاء العشرة فى الفريق الثانى سوى درجة (جيد).

ودرس اريكسون عشرة عازفى فيالون من الأوركسترات العالمية الشهيرة، كأوركسترا فيلارمونيك ببرلين. وطلب من الفريقين كتابة برامج تمارينهم اليومية، فبدا أن أعضاء الفريق الذى لم ينل سوى درجة (جيد) لم يتمرنوا أكثر من ٧٥٠٠ ساعة، بينما أنفق أعضاء الفريق الذى أحرز درجة (ممتاز) ما مجموعه ١٠٠٠٠ ساعة أى ما يضاهى سنة كاملة من التمارين.

ويقول اريكسون: «إن هذا هو الفارق بين طالب جديد، وطالب فى السنة الأخيرة من الجامعة».

كما كانت ساعات تمارين الفريق (الممتاز) مساوية تقريباً لساعات تمارين عازفى الفيالون العشرة الذين اختارهم اريكسون من بين أشهر الأوركسترات العالمية.

العمل الدءوب أو الصعب يختلف طبعاً عن العمل المجهد أو الاستنزافى. فإذا عملتم بلا توقف ودون استراحة، كنتم قد أجهدتم أنفسكم بلا فائدة. ومن الأهمية بمكان أن تنظموا أوقاتكم لممارسة أى عمل، ولا تنحصر المشكلة فى عدد الساعات التى تنفقونها للعمل، فمن أجل أن تقتطفوا ثمار العمل الدءوب لا بد أن يكون عملكم مؤثرًا مدروسًا.

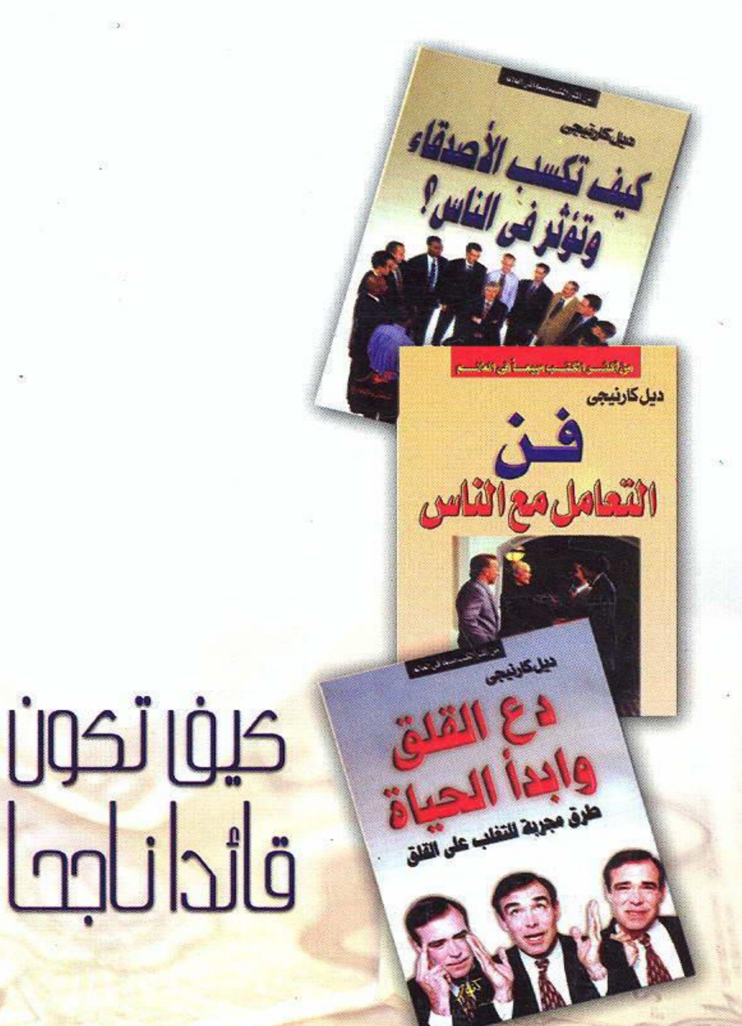
**تم**

**ديل كارنيجى**

■■■

# محتويات

كيف تتعرف على من حولك من خلال مظهرهم وطعامهم وبيئتهم وفصائل دمهم؟.. إذا كنتَ ترغب في التعرف على سلوكيات وطباع من حولك وتحاول توقع تصرفاتهم وفهم شخصياتهم بالطريقة الصحيحة، وتهتم بتحليل الشخصيات المختلفة وإتقان فن الاستماع للأفكار المخفية في الكلام وكشف الكذب، وفي نفس الوقت تطمح إلى معرفة نظرة الناس لك وأفكارهم عنك، فما عليك إلا أن تتابع هذه الكتاب، وأن تصبح على وعي أشمل وأدق بمتاهة الرسائل السلوكية والتلميحات التي يصدرها الآخرون حولك، وخصوصا تلك المشفرة بسلسلة لا متناهية من الإشارات والكلمات والحركات والتصرفات وأساليب الحياة والتعامل.




كيف تكون قائدا ناجحا

كنوز
للنشر والتوزيع